



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERA  
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS  
INGENIERA DE SISTEMAS**

**TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
INGENIERO DE SISTEMAS**

**TITULO:**

**“Diseño De Un Plan Estratégico Para La Cooperativa De Transporte  
Parrales Vallejos, R.L, Para un Periodo 2018 - 2022”**

**AUTORES:**

- |  |            |
|--|------------|
| ♦ Br. Eddy Adán Santos Sánchez.        | 2006-24016 |
| ♦ Br. Walter Alexis Solórzano Sánchez. | 2005-20899 |

**TUTOR:**

**Ing. Marvin Sánchez**

**Managua, Diciembre del 2017**

## **DEDICATORIA**

Dedico primeramente este trabajo monográfico a DIOS y a la Virgen María, quienes intercedieron por mí para que se hiciera posible terminar mi carrera y llenarme de bendiciones, superando obstáculos; JESUS nos manda la siguiente enseñanza de vida, “El ser humano tiene que hacer lo posible teniendo Fe, para que DIOS haga lo imposible, ya que para el nada es Imposible, todo es posible para él”.

A mis padres Eddy Santos y Anabelle Sánchez por su apoyo en las diferentes situaciones, para darme la educación, cariño, deseo de superación, valores morales, Honestidad, creer en DIOS sobre todas las cosas, todo esto ha hecho en mí una mejor persona, a mi Hermana Ismenia de los Ángeles Santos Sánchez, quien me ha brindado mucho amor, cariño, ganas de seguir adelante, y mucha fortaleza.

De manera muy especial a mi mujer y compañera de vida, futura esposa, Ileana Virginia Moreno Rodríguez por apoyarme siempre en todo momento, a quien le debo la inspiración para lograr cumplir esta meta.

A mis maestros y maestras que compartieron sus conocimientos durante la carrera, también a los que de una u otra forma contribuyeron con sus conocimientos y experiencias.

A mis familiares, en especial a mis tías Ileana, Brenda, Sandra, Lisette y mi tío Rogelio, que tuvieron presente en cada momento de mi vida, y que me dieron la inspiración de luchar y perseverar, estuvieron ahí pendiente de que me graduara y obtuviera mi título de ingeniero. A mi abuela mi MIMI, que estuvo pendiente de mí y a mi abuelo, Rodolfo Adán Sánchez, a quien agradezco infinitamente el amor brindado incondicionalmente en la atención y vida de mi adorada madre.

Eddy Adán Santos Sánchez

## **DEDICATORIA**

Primeramente a Dios por permitirme alcanzar esta meta, gracias por brindarme salud, sabiduría, persistencia y sobre todo las fuerzas para no rendirme.

A mi esposa, Elisa, por estar siempre animándome, apoyándome y aconsejándome para lograr alcanzar este objetivo.

A mis hijos, Walter y Ma. Fernanda, quienes han sido mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme.

A mi padres, Lisethe y Walter, quienes con su palabra de aliento y apoyo incondicional, me animaba a seguir y finalizar con este proyecto.

A mis hermanos, mi familia, y a mi primo Eddy con quien comparto este logro.

A todos ellos mil gracias.

Walter A. Solórzano Sánchez

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por brindarme la sabiduría y salud, para concluir este proyecto.

A nuestro tutor Marvin Sánchez, quien sin su ayuda, conocimiento, tiempo, paciencia y respeto, no hubiese sido posible realizar este proyecto.

A mis padres, Lisethe y Walter por educarme y apoyarme en toda mi formación profesional.

A todo el personal de la Cooperativa Parrales Vallejos, quienes siempre estuvieron en la disposición de atendernos y apoyarnos durante el desarrollo del proyecto.

A mi esposa, a mis hijos, a mis hermanos, a mi familia, a todos ellos, por ser partícipe de este gran logro.

Walter A. Solórzano Sánchez.



## **AGRADECIMIENTO**

Mis más sinceras muestras de agradecimiento para:

DIOS Y la virgen María, por darme la protección y la sabiduría.

Agradezco a la Administración y Personal que labora en la cooperativa de transporte Parrales Vallejos, R.L, por brindar su apoyo durante el desarrollo de la investigación.

A mi suegro y mi suegra por la atención recibida por ellos para acogerme en su núcleo familiar y poder compartir momentos de muchas alegrías.

Le agradezco al tutor, Ingeniero Marvin Sánchez por la paciencia y la disposición incondicional por el tiempo invertido durante el proceso de la investigación que me permitió culminar este trabajo.

A mi compañero, hermano, primo, amigo, Walter Alexis Solórzano Sánchez, por su motivación y esmero de continuar conmigo este camino tan largo, que hemos pasado para la culminación de este trabajo monográfico.

En especial a mi querido amigo y compañero Francisco Alberto Alemán, gracias por compartir conmigo ideas, experiencias, conocimientos y capacidad de poder organizar el tiempo y planificar tareas, adquiriendo así la capacidad de mando.

*“cambia tu forma de ver las cosas y las cosas cambiarán”*

Eddy Adán Santos Sánchez.

## INDICE

<b>I.</b>	<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>1</b>
<b>II.</b>	<b>ANTECEDENTES .....</b>	<b>4</b>
<b>III.</b>	<b>SITUACION PROBLEMATICA .....</b>	<b>5</b>
<b>IV.</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>6</b>
<b>V.</b>	<b>JUSTIFICACION .....</b>	<b>7</b>
<b>VI.</b>	<b>MARCO TEORICO.....</b>	<b>8</b>
1.	Características de la Cultura Organizacional .....	9
	✓ Regularidad en los Comportamientos observados	
	✓ Normas	
	✓ Valores Dominantes	
	✓ Filosofía	
	Reglas	
	✓ Clima de la Organización	
2.	La Sociabilidad y la Solidaridad .....	10
	✓ Sociabilidad	
	✓ Solidaridad	
3.	Tipo de Cultura Organizacional .....	12
	✓ Las Culturas Comunes	
	✓ Las Culturas en Red	
	✓ Las Culturas mercenarias	
	✓ Las Culturas Fragmentada	
4.	Formación de la Cultura de una Empresa .....	13
5.	Elementos Teóricos de la Planificación Estratégica.....	14
6.	Planeación Estratégica.....	15
7.	Beneficios de la Planeación Estratégica.....	17
8.	Proceso de la Planeación Estratégica.....	18
	✓ Misión	
	✓ Visión	
	✓ Funciones de la Visión	
	✓ Principios y Valores	
9.	Matriz	
	PEST.....	20
10.	Matriz	
	FODA.....	20
11.	Matriz de Combinación de Factores.....	21
12.	Matriz EFI.....	22
13.	Matriz EFE.....	22

14. Diseño de una Pagina Web para la Cooperativa de Transporte Parrales Vallejos...23

## **CAPITULO I: DIAGNOSTICÓ DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COOPERATIVA PARRALES VALLEJOS A TRAVES DEL ANALISIS FODA.**

---

1. Descripción del Entorno Interno y Externo Actual de la Cooperativa.....	25
1.1. Aspectos Generales de la Cooperativa	
✓ Reseña Histórica	
1.2. Filosofía de la Cooperativa de Transporte Parrales Vallejos.....	27
a. Misión.....	28
b. Visión .....	28
c. Objetivos.....	29
d. Medios.....	29
e. Principios.....	30
f. Deberes de los Asociados.....	30
g. Derechos de los Asociados.....	31
h. El Compromiso de la dirección por el cambio y mejora.....	31
i. La Educación y la Comunicación de todos los integrantes de la Organización .....	32
a. Aspectos espirituales: Creencias / Rituales, símbolos, mitos y tradiciones.....	32
b. Aspectos conductuales: Lenguaje, comportamiento no verbal, rituales y formas de interacción y Comportamiento en el prestación del Servicio.....	34
c. Aspectos Estructurales: Políticas y Procedimientos, normas, sistemas de status internos, estructuras del poder.....	36
d. Participación e implicación de la gente en la planeación.....	38
j. Estructura Organizacional.....	39
k. Infraestructura.....	41
l. Procesos y Servicios.....	42
1. Administración de la Flota Vehicular.....	42
a. Lineamientos Generales.....	43
b. Responsabilidades.....	43
c. Descripción del Procedimiento Administración de la flota Vehicular.....	45
2. Abastecimiento de Combustible.....	46

a. Lineamientos Generales.....	46
b. Responsabilidades.....	46
c. Descripción del Procedimiento Abastecimiento de Combustible.....	47
3. Mantenimiento de Flota Vehicular.....	48
✓ Mantenimiento Preventivo	
✓ Mantenimiento Correctivo	
a. Lineamientos Generales.....	48
b. Responsabilidades.....	49
c. Descripción del Procedimiento Mantenimiento a la Flota Vehicular.....	50
m. Medios de Trabajo.....	51
n. Cultura Organizacional.....	53
1.3. Análisis de Factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos PEST.....	54
a. Análisis del Ambiente Interno y Externo.....	54
b. Análisis del Ambiente Interno.....	55
✓ Debilidades	
✓ Fortalezas	
c. Análisis del Ambiente Externo.....	59
✓ Oportunidades – Amenazas	
✓ Factores Políticos	
✓ Factores Económicos	
✓ Factores Sociales	
✓ Factores Tecnológicos	
1.4. Matriz EFI Evaluación de los factores internos de la Cooperativa Parrales Vallejos.....	69
1.5. Matriz EFE Evaluación de los factores externos de la Cooperativa Parrales Vallejos.....	72
1.6. Análisis FODA.....	74
1.7. Matriz FODA.....	74
1.8. Matriz de Impacto Cruzado.....	76
1.9. Determinación del Área Motriz.....	77
1.10. Estrategias Seleccionadas.....	80
1.11. Estrategias o Alternativas Seleccionadas.....	81

## **CAPITULO II: DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS SELECCIONADAS**

---

2.	Plan Estratégico Propuesto.....	83
2.1.	Visión.....	83
2.2.	Misión.....	83
2.3.	Principios .....	83
2.4.	Valores Empresariales.....	84
2.5.	Valores de la Cooperativa Transporte Parrales Vallejos...	85
2.6.	Reglamento Interno de la Cooperativa de Transporte Parrales Vallejos.....	86
2.7.	Organigrama.....	88
2.7.1.	Administración del Recurso Humano de la Cooperativa de Transporte Parrales Vallejos.....	88
2.7.2.	Estructura Organizativa de la Cooperativa de Transporte Parrales Vallejos.....	89
2.7.3.	Organigrama Propuesto para la Cooperativa de Transporte Parrales Vallejos.....	89

## **CAPITULO III: ANALISIS DE LA ESTRATEGIAS SELECCIONADAS**

---

3.	Análisis de la Estrategias seleccionadas.....	95
3.1.	Estrategia 1 Crear el departamento de Mercadeo.....	96
3.2.	Estrategia 3 Desarrollar un Plan de Calidad Total.....	98
3.3.	Estrategia 4 Crear el departamento de Recursos Humanos.....	101
3.4.	Detalles de Costo y Gastos de Implementar las Estrategias.....	107

## **CAPITULO IV: DISEÑO DEL PROTOTIPO WEB PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PARRALES VALLEJOS**

---

4.	Diseño del Prototipo Web para la Cooperativa de Transporte Parrales Vallejos.....	108
4.1.	Definición de Requisitos.....	108

4.2.	Requisitos de Datos.....	109
4.3.	Requisitos de Software.....	109
4.4.	Requisitos Navegacional.....	110
4.5.	Definición de Actores.....	110
4.6.	Diagrama de Caso de Uso.....	111
4.7.	Diseño Navegacional.....	114
4.8.	Diseño y estilo grafico.....	115
4.9.	Herramientas de Desarrollo.....	115
4.10.	Costo del Diseño Web.....	116
4.11.	Costo de Mantenición y Actualización.....	116
<b>VII.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>117</b>
<b>VIII.</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>118</b>
<b>IX.</b>	<b>BLOGRAFIA.....</b>	<b>119</b>
<b>X.</b>	<b>ANEXO.....</b>	<b>121</b>

## RESUMEN

El presente trabajo está enfocado en la elaboración de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Transporte Parrales Vallejos, para un periodo de 5 años, cuyo propósito es la de mejorar la gestión empresarial y brindar a los usuarios un servicio de calidad y calidez.

El proceso del plan estratégico empieza con una análisis de la cultura Organizacional, luego de ello se realizó un diagnóstico para determinar la situación actual, por medio del Análisis FODA. Obtenida esta información se procede a formular las estrategias a implementar.

Para la implementación de las estrategias seleccionadas se formuló un plan de costos y gastos para ejecutar las estrategias, esto en un periodo de cinco años.

Para promocionar e informar se realizó la propuesta de una página Web, donde se oferta los servicios y aspectos generales de la Cooperativa.

## I. INTRODUCCION

En la mayoría de los departamentos que conforman Nicaragua las actividades económicas están representadas principalmente por Cooperativas de las distintas ramas de la economía: pecuario, comercio, silvicultura, transporte, entre otras.

En el caso de las cooperativas de Transportes Urbanos Colectivo, están identificadas como unidades económicas predestinadas a satisfacer diferentes necesidades de orden socio económicas, brindando servicios de calidad y seguridad a sus usuarios.

En Managua se encuentra organizada una de esas cooperativas llamada Cooperativa Parrales Vallejos conocida como COOTRANSPAV R, L, la cual se dedica a brindar servicios de transporte a los usuarios de Managua, servicio de transportes expresos de excursiones y de recorridos, servicios de carga y remolque para sus cooperados y público en general. Es a partir de estos servicios que obtiene sus mayores ingresos para su funcionamiento, además de los aportes económico de sus socios.

Con todas estas actividades y operaciones, la Cooperativa funciona a base de experiencia, normativas, reglamento interno, e intuición. Esto es porque dichas actividades y operaciones, las dirigen y ejecutan personal asignado por elección cada dos años, lo que significa que estos sean las personas ideales para realizarlas.

Esto se manifiesta en los resultados deficientes en las funciones administrativas, en los incipientes manejos y mediciones del desempeño al personal, los bajos ingresos de sus potenciales actividades y el incumplimiento de compromisos fijados.



A simple vista y por sondeo de opinión, es obvio que todo esto se debe a la inexistencia de un Plan Estratégico que oriente las estrategias para alcanzar metas prefijadas, métodos para la gestión del talento humano, actividades operativas y tácticas para mejorar los ingresos y potencializar los servicios ociosos, en definitiva mejorar de la gestión empresarial.

Por tal razón el presente trabajo está orientado al **“Diseño de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Transporte Parrales Vallejos, R.L para el periodo 2018 - 2022”**, que tiene como finalidad, la mejora de la Gestión Empresarial de la Cooperativa COOTRANSPAV, R, L; y que servirá de guía para el alcance de metas prefijadas con recursos asignados en determinadas etapas y momentos.

Para el Diseño adecuado de este Plan, se desarrolla el mismo, en cuatro etapas fundamentales descritas en capítulos, siendo el primero, la descripción del entorno interno y externo en que funciona actualmente la Cooperativa, haciendo principal énfasis, en la Cultura Organizacional actual. Se realiza un diagnóstico de la situación actual referida a las condiciones de ventaja, conflictos, intereses, Análisis PEST, Matriz EFE, Matriz EFI, Análisis FODA, que permita ubicar a la organización en su contexto y determinar el escenario en que se implementara el plan.

Los resultados obtenidos en el capítulo anterior, es la base fundamental para seleccionar las estrategias que se adecuen a la Cooperativa con el fin de mejorar la gestión empresarial, la cual se plasma en el Plan Propuesto. Es evidente que debe contemplarse en esta misma parte del plan, la propuesta de elementos necesarios para una nueva Cultura Organizacional tales como Misión, Visión, Principios y Valores, así como también una propuesta de Organigrama. Todo esto constituye el segundo capítulo del trabajo.

Es posible que algunas de las estrategias seleccionadas, requieran de pequeños manejo de costos, por lo tanto será oportuno realizar una evaluación de gastos y costos, en búsqueda del mejor momento de su ejecución, los resultados se presentan en el capítulo tres.

Finalmente en el último capítulo se presenta un prototipo de una página web como medio de relanzamiento de una nueva imagen de la Cooperativa, presentación y promoción de sus servicios.

## II. ANTECEDENTES

La Cooperativa de transporte Parrales Vallejos R, L, inició formalmente operaciones en el año 1993, como una organización legalmente constituida por 335 socios y un capital social de cinco millones setecientos noventa y siete mil córdobas (C\$5,797, 000.00)<sup>1</sup>, caracterizada por una administración con técnica muy tradicionales y empírica.

A pesar que la Cooperativa tiene 23 años de subsistir en el rubro de transporte público, esta carece de un Plan Estratégico que le permita tener claro las metas y estrategias a desarrollar a mediano y largo plazo, por ende no logra crecer en lo económico, ni a nivel de cooperativa de este rubro.

Los métodos desactualizado en la administración, como la resistencia al cambio y el desarrollo de las funciones basados en un modelo empírico con estimaciones propias (de los asociados) para la toma de decisiones, ha inferido en el manejo de los activos y el capital humano.

Como parte de la desorganización administrativa que se ha venido fomentando en la cooperativa, es notable la deserción de muchos de sus socios, ya que solo cuenta con 108 de los 335 socios que iniciaron, y a la vez se observa que el capital social ha disminuido en un 33%.

Para el año 2013, la Cooperativa requirió los servicios de una firma Auditora, con el objetivo de encontrar las causas que provocan las irregularidades a lo interno en todos los niveles, con el fin de tener claro en que se está fallando y como mejorar.

Esta Auditoría ha representado el único recurso metodológico que ha tenido la Cooperativa para mejorar, dado la inexistencia de otra propuesta metodológica para este fin.

---

<sup>1</sup> La Gaceta, Diario oficial tomado del sitio web: <http://sajurin.enriquebolanos.org/vega/docs/G-1993-05-18.pdf>  
Digitalizado por la Biblioteca Enrique Bolaños revisado el 2 de Mayo del 2017.

### **III. SITUACION PROBLEMÁTICA**

A pesar de tener varios años de operar como una cooperativa legalizada, la COOTRANSPAV, R.L, presenta deficiencias en la Gestión Empresarial, en las áreas de Administración, Recursos Humanos, Contabilidad y Finanzas, y es notable que carecen de un manual de funciones para el manejo de los procesos administrativos y contable.

Esto hace difícil determinar el estado financiero actual de la empresa, provocando desconfianza a nivel interno por parte de la Asamblea General de Socios hacia la Junta Directiva de la Cooperativa. A su vez, la medición del desempeño es inadecuada. Los servicios que puede ofrecer, no son ofertados de forma adecuada y se pierden ingresos en este rubro.

Uno de las mayores inconformidades que se manifiestan a diario, es sobre el manejo descontrolado de los servicios de entrega de algunos insumos como por ejemplo combustibles, ya que estos, forman parte de las rendiciones de cuenta al gobierno dado que son subsidiadas.

A la vez el conflicto de intereses que se presenta entre la Junta Directiva y Socios es notorio ya que estos mismos ejercen tarea administrativa y contable, que puede generar mal manejo de los fondos y bienes de la cooperativa.

Todo lo antes mencionado, conlleva a una baja posición competitiva de la cooperativa, desplazándola de una posición líder en el sector de transporte colectivo.

## IV. OBJETIVOS

### **Objetivo General:**

- Mejorar la Gestión Empresarial de la Cooperativa de Transporte Parrales Vallejos R.L, mediante el diseño de un Plan Estratégico para el periodo 2018 – 2022.

### **Objetivo Específicos:**

- Realizar un Diagnóstico de la Situación Actual de la Cooperativa Parrales Vallejos R.L, a través del análisis FODA, que ubique a la organización en su contexto y condición para la Implementación del Plan.
- Identificar las Estrategias para el desarrollo del Plan Estratégico.
- Determinar el Plan de costos para el desarrollo del plan estratégico.
- Diseñar una Pagina Web para la Cooperativa de Transporte Parrales Vallejo que le permita la comunicación con sus clientes.

## V. JUSTIFICACION

En Nicaragua, el sector de Transporte Urbano Colectivo ha tomado un papel de gran relevancia para lograr que miles de ciudadanos Nicaragüenses puedan movilizarse y realizar distintas actividades para el desarrollo económico del país.

Los planes Estratégicos, son la mejor herramienta o recurso para fortalecer la posición competitiva de cualquier organización en un escenario de mucha exigencia. La cooperativa Parrales Vallejos, R, L, se encuentra con una imperiosa necesidad de búsqueda de una alternativa óptima que le permita alcanzar esa posición deseada.

Dado que los planes Estratégicos, muestran la ruta, los recursos y las estrategias para alcanzar esa posición deseada, la Cooperativa podrá adoptar esta propuesta como un valioso recurso que no posee y que asumirá con el mayor compromiso.

Por otro lado la Junta Directiva y los Socios serán beneficiados porque mejorarían su nivel competitivo al experimentar estas estrategias modernas de crecimiento, reflejadas en mayores ingresos económicos, mejores rendimientos del capital humano, eficientes controles internos, etc.

A la misma vez, con este plan, será beneficiada la sociedad por poder contar con servicios altamente eficientes, responsables y variados.

Su implementación reducirá el Riesgo de la Cooperativa; en perder liderazgo, beneficios económicos y la desaparición a mediano plazo.

## VI. MARCO TEORICO

La práctica de ayuda mutua en la tarea de ganarse la vida es muy antigua. Las comunidades agrícolas en particular, desde tiempo antiguo, trabajan juntas en las cosechas o designaba a algunos de sus miembros para llevar a pastar a las ovejas o al ganado que pertenecía a varia familia.

El término cooperativa usado con frecuencia y objeto de múltiples definiciones necesita ciertas precisiones. Al principio las Cooperativas no constituían una instancia jurídica, sino solo un fenómeno social y económico.

***“La Ley No. 499 Ley General de la Cooperativas define el termino Cooperativa como una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones, económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”<sup>2</sup>***

La organización en cooperativa procura mejorar condiciones de vida de cada uno de los asociados gracias a la solidaridad y la asistencia mutua, constituyendo un instrumento de cambio, promotor de principios y valores, impulsor de humanización y transformador racional de la naturaleza por medio del cual se busca la eficacia y la independencia económica. Procura alcanzar mejores niveles de vida teniendo en cuenta aspecto como controles de calidad, mantenimiento, administración, almacenaje, promoción, ventas, planificación y evaluación; atendiendo cuidadosamente cada punto en particular e ir de la mano con la oportunidad de capacitación y adiestramiento para todos ellos.

La Ley General de las Cooperativas (Ley No. 499) del Nueve de Diciembre del año 2004 constituye fuente directa del derecho Cooperativo Nicaragüense, en cuanto establecen el conjunto de Normas Jurídicas que

---

<sup>2</sup> Art 5. Ley General de Cooperativa de Nicaragua. Ley No.499.

estipulan la Constitución, Organización, Funcionamiento, Disolución, Liquidación y demás particularidades de las Cooperativas.

Los estatutos constituyen el elemento fundamental de la Cooperativa, sin él no pueden tener la vida las mismas como personas Jurídicas. Determinan los fines de las Cooperativas, los mecanismos de su actividad, las relaciones con sus miembros y terceros, todo en fin lo que hace la marcha de la institución.

El reglamento por su parte es el complemento de los estatutos y contienen los procedimientos y mecanismos operativos de la Cooperativas, las disposiciones abstractas y los lineamientos a seguir en la funcionalidad de la organización.

### **1. Características de la Cultura Organizacional**

Para Chiavenato<sup>3</sup>, la cultura organizacional presenta seis características principales

- ✓ **Regularidad en los comportamientos observados:** Las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con las conductas y las diferencias.
- ✓ **Normas:** Son patrones de comportamiento que incluyen guías respecto a la manera de hacer las cosas.
- ✓ **Valores dominantes:** Son los valores básicos que abraza la organización y que espera que sus participantes compartan, como serían la calidad de los productos y servicios, la competencia y la productividad.

---

<sup>3</sup> Chiavenato, Idalberto; "Comportamiento Organizacional, La Dinámica del Éxito en las Organizaciones", Cap. 5



- ✓ **Filosofía:** Son las políticas que afirman las creencias relativas al trato que deben recibir los empleados o los clientes.
- ✓ **Reglas:** Son guías establecidas, que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender estas reglas para ser aceptados por el grupo.
- ✓ **Clima de la organización:** Es la sensación que transmite el lugar físico, la forma en que se interactúan los participantes, el trato que unas personas dan a otras, a los clientes, a los proveedores, etc.

## **2. La Sociabilidad y la Solidaridad**

Para conocer la sociabilidad y la solidaridad de una empresa es necesario hacer estas preguntas ¿Qué diferencia hay entre recibir un homenaje cuando te retiras de una empresa o simplemente recoger tus cosas y salir sin ruido? ¿Qué diferencia hay entre iniciar las reuniones comentando el fabuloso gol del delantero de un equipo de fútbol o iniciar directamente con el punto 1 de la agenda del día?

En investigaciones realizadas por Rob Goffee y Gareth Jones, concluyeron que no existe la cultura correcta para una empresa. Solo hay una cultura correcta para una situación empresarial. Las empresas en la actualidad están inmersas en un entorno de feroz competencia, necesitan un tipo de cultura.

Rob Goffee y Gareth Jones<sup>4</sup> en sus investigaciones propusieron cuatro tipos de culturas las cuales son: Cultura en red, mercenaria, comunal y fragmentada. Estos tipos de culturas, se apoyan en dos categorías conceptuales acerca de cómo se relacionan las personas: sociabilidad y solidaridad.

---

<sup>4</sup> Goffe, Rob y Jones, Gareth (2001). El Carácter Organizacional: Como la Cultura Corporativa puede crear o destruir negocios. Edición en Español- Ediciones Granica S.A (Barcelona)- Pag.31

**Sociabilidad:** Se entiende por sociabilidad a la medida de cordialidad entre los miembros de una comunidad y que ocurre naturalmente. Las personas suelen mostrarse amables con los otros porque lo sienten y lo quieren, es decir, no hay obligaciones ni tratos para que eso sea así. En una empresa, se puede manifestar por ejemplo en reuniones de cumpleaños, eventos de integración como deportes, reuniones de fin de año. Surge entre personas que comparten valores similares, ideas, historias personales, actitudes e intereses comunes, provocando sentimientos de placer, estimulando la moral y el trabajo en equipo entre los miembros e incluso es considerada por algunos como impulsos para la creatividad.

Cuando la sociabilidad en el trabajo es alta, la línea del trabajo y la vida personal tiende a borrarse, creando un entorno en el que las personas están dispuestas a dar en sus trabajos más de lo que se les exige formalmente. Sin embargo la sociabilidad tiene su lado problemático cuando por amistad se tolera el bajo rendimiento, o cuando se hace difícil reprender o despedir a un amigo, resultando más simple aceptar el rendimiento no satisfactorio de los empleados cuando están relacionados con problemas o necesidades personales de los mismos.

**Solidaridad:** Las relaciones de solidaridad están basadas en tareas comunes, intereses mutuos, objetivos compartidos y claramente entendidos que benefician a todas las partes involucradas se gusten o no entre ellas.

Los miembros de estos grupos, quizás no tengan buena relación entre ellos, pero trabajan juntos como una maquinaria bien engrasada teniendo como meta lograr el resultado deseado por la organización.

La solidaridad en una empresa, puede ser muy beneficiosa para clientes y dueños, pero demasiado énfasis en los objetivos y requerimientos del grupo

puede ser dañino para los individuos que se encuentren en medio y que valoren el preocuparse por los demás por encima de los valores y comportamientos propios de la solidaridad con la organización.

Las organizaciones que se caracterizan por una alta sociabilidad y una baja solidaridad poseen lo que llamamos culturas en red. La dinámica opuesta, con alta solidaridad y baja sociabilidad, genera una cultura mercenaria. Cuando una cultura tiene bajas ambas formas de relación, es decir, poca sociabilidad y solidaridad, nos encontramos en una cultura fragmentada y finalmente, altos niveles de sociabilidad y solidaridad se combinan para crear la cultura comunal.

### **3. Tipos de Cultura Organizacional**

Para Rob Goffee y Gareth Jones<sup>5</sup>, según se establecen las relaciones humanas en una organización, se dan diferentes niveles de sociabilidad y solidaridad, dando lugar a la distinción de cuatro tipos de culturas diferentes:

- ✓ **Las culturas comunales:** Caracterizadas por un alto grado de sociabilidad y solidaridad. Sus comportamientos tienen niveles elevados de intimidad, respecto y amabilidad entre sus miembros, pero la elevada solidaridad exige que se coloquen los objetivos organizaciones primero, aunque signifique separar empleados con rendimiento deficiente. El mantener el equilibrio de las dos clases de relaciones, requiere de una dirección exhaustiva y meticulosa. Esta sería la explicación de porqué se dan en organizaciones pequeñas con la presencia de un líder carismático que puede modelar estos comportamientos.
- ✓ **Las culturas en red:** Caracterizadas por alto grado de sociabilidad y bajo grado de solidaridad pueden ser poderosas con entornos

---

<sup>5</sup> Goffe, Rob y Jones, Gareth (2001). El Carácter Organizacional: Como la Cultura Corporativa puede crear o destruir negocios. Edición en Español- Ediciones Granica S.A (Barcelona)- Pag.47

competitivos con gran demanda de flexibilidad y creatividad. Donde los individuos sienten que su lugar de trabajo es un entorno abierto que acepta ideas innovadoras para ser compartidas por colegas que apoyen. El flujo de libre información es un factor crítico.

- ✓ **Las culturas mercenarias:** Caracterizadas por el bajo grado de sociabilidad y alto grado de solidaridad. Se benefician, con una visión centrada en prioridades, objetivos y estrategias, las empresas que están bajo presión competitiva, con cambios rápidos y virulentos, pues les permite moverse rápidamente, mejorando la productividad y el rendimiento de los empleados. En estas situaciones, el tiempo del debate, la construcción del consenso y el sostener las relaciones puede resultar altamente negativo.
  
- ✓ **Las culturas fragmentadas:** Caracterizadas por una baja sociabilidad y solidaridad. Aunque se perciben como las menos agradables, existen situaciones en donde son beneficiosas. Este tipo de cultura funciona de manera positiva cuando existe poca interdependencia entre las actividades y para cuando la innovación y el aprendizaje es el resultado de la actividad individual. Este tipo de cultura fragmentada ofrece a los empleados un alto nivel de libertad personal, lo que supone un atractivo para ciertas profesiones o actividades. No es la baja solidaridad en sí misma un aspecto positivo, simplemente no se considera importante para este tipo de organizaciones.

#### **4. Formación de la cultura de una empresa**

En un alto porcentaje, la cultura organizacional parte de creencias arraigadas que provienen principalmente de los líderes, en especial de los fundadores de la empresa una vez que una organización tiene el potencial

para vivir y sobrevivir a las convicciones, los valores y las suposiciones básicas del empresario, estas se transfieren a los colaboradores.

El proceso de creación de cultura puede darse de las siguientes formas:

- Los empresarios solamente contratan y conservan a los subordinados que piensan y sienten del mismo modo de ellos.
- Adoctrinan a los subordinados y los adaptan a su forma de pensar y de sentir.
- Su propio comportamiento es modelo de visión que alienta a los subordinados a identificarse con ellos y de ese modo a interiorizar sus convicciones valores y suposiciones.

## **5. Elementos Teóricos de la Planificación Estratégica**

Las Estrategias ***“son disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los Objetivos. Son las base para lograr propósitos de la empresa”***<sup>6</sup> Es de mucha importancia seleccionar las estrategias optimas con el fin de que la Cooperativa mejore su gestión empresarial y puede posicionarse en primer lugar en el rubro de transporte público y privado.

Según Mintzberg se puede definir la estrategia como **“un modelo en un corriente de decisiones o acciones”**<sup>7</sup>, la estrategia más que los planes es la acción, lo que se lleva a cabo. Entonces, las estrategias hace parte de la rutina de la empresa, pueden surgir de manera espontánea antes una situación sin que se considere parte de un plan; de acuerdo a esto las estrategias emergentes son exitosas y pueden muchas veces ser más apropiadas que la intentadas.

---

<sup>6</sup> George A. Steiner; Planeación Estratégica. Lo que Todo Director Debe Saber.

<sup>7</sup> Mintzberg, Henry; Brian Quin, James y Ghoshal, Sumantra. El Proceso Estratégico. Madrid. Prentice Hall Iberia, 2002, Pág. 4.

***El conjunto de compromisos, decisiones, acciones que se requiere para que una empresa logre competitividad estratégica y rendimiento superiores al promedio***<sup>8</sup>, se definen como Administración Estratégica. Es importante que los miembros de la cooperativa desde el más bajo eslabón hasta al nivel superior, sientan la pertinencia en el proceso de la mejora gestión empresarial, y a la vez que se comprometa a la mejora continua, esto con el fin de lograr las metas y objetivos propuestos.

## **6. Planificación Estratégica**

**“El proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesaria para alcanzarlo”**<sup>9</sup>, esto permite asegurar la competitividad presente y futura de quien la impulsa analizando la propia situación interna y anticipando la evolución del entorno, concreta las ideas en planes y programa de actuación, definido por el tiempo y por el espacio, formulados en tiempo definidos, medibles y verificables en términos de costos y resultados, es por esto que la Plan Estratégico es el proceso más adecuado para implementar en la Cooperativa Parrales Vallejos.

Para Steiner ***“la planificación estratégica no puede estar separada de funciones administrativa como: la planeación, la organización, la dirección y control”***<sup>10</sup>. Además, este tipo de planeación está proyectada a logro de los objetivos institucionales de la empresa y tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma. Para el desarrollo de las estrategias es necesario involucrar al personal administrativo y de operaciones de la Cooperativa, ya que estos son parte esencial de la estructura organizacional, además de conocer los procedimientos internos que se lleva a cabo en las labores diarias.

---

<sup>8</sup> Hitt, Michael, Ireland Duane y Hoskisson, Robert Administración Estratégica 3ed México D.F. International Thompson Editores S.A., 1999. Pág. 5

<sup>9</sup> Leonard D. Goodstein, Planeación Estratégica Aplicada, McGraw-Hill, 1998 Pág. 5

<sup>10</sup> George A. Steiner; Planeación Estratégica. Lo que Todo Director Debe Saber.

Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientaran la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.

El proceso de Planificación Estratégica se diferencia porque se marca dentro de un ámbito más amplio, como es la gestión empresarial, entiéndase como tal al conjunto de decisiones y acciones de los mandos medios y altos de una institución que se ejecutan para el cumplimiento de los objetivos y servicios que se han propuestos.

Esta herramienta permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación. Por dicha razón es que se seleccionó desarrollar un Plan Estratégico para la Cooperativa Parrales con el fin de que este tenga claro el horizonte a seguir a futuro.

El plan esta entrelazado de modo inseparable con el proceso completo de la dirección, por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. En la planeación estratégica se sigue el principio del compromiso, porque los administradores no deben incurrir en costos de planeación a menos que se anticipe un rendimiento razonable sobre la inversión. Además está integrada por la estrategia que se derivan de la misión, visión y los escenarios.

Según Arguin (1988), las principales características de la Planificación Estratégica son:

**a) Está proyectada a varios años, con efectos y consecuencias previstos a varios años.**

**b) Ampara a la empresa como una totalidad, abarca todos los recursos y áreas de actividades y se preocupa por trazar los objetivos a nivel organizacional.**

**c) Es definida por la cima de la organización y corresponde al plan mayor, al cual está subordinado todos los demás.<sup>11</sup>**

Para los gerentes y las organizaciones la importancia de una Planeación Estratégica ha aumentado en los últimos años. Los gerentes encuentran que, definiendo la misión de sus empresas en los términos específicos es más fácil imprimirles dirección y propósitos como consecuencia esta responde mejor a los cambios ambientales.

Por lo tanto ayuda a adquirir un concepto muy claro de la organización, la cual hace a su vez posible la formulación de planes y actividades que lleven hacia las metas. Además permite prepararse para hacer frente a los rápidos cambios del ambiente en el entorno que opera la organización.

## **7. Beneficios de la Planeación Estratégica.**

Para Steiner (2007, Pág. 41) algunos de los beneficios que brinda una Planeación Estratégica son:

- ✓ **Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección.**
- ✓ **Introduce un conjunto de fuerza decisiva en un Negocio.**
- ✓ **Simula el futuro.**
- ✓ **Aplica el Enfoque de Sistemas.**
- ✓ **Exige el establecimiento de Objetivos.**
- ✓ **Revela y Aclara Oportunidades y Peligros Futuros.**
- ✓ **Proporciona la Estructura para la toma de decisiones para toda la Empresa.**

---

<sup>11</sup> Arguin Gerard, La Planeación Estratégica en la Universidad Quebec 1988.



- ✓ **Sirve de Base para otras funciones directiva.**
- ✓ **Mide el Desempeño.**
- ✓ **Mejora la Eficiencia y la Efectividad Organizacional.**<sup>12</sup>

La planeación estratégica brinda beneficio y ventaja competitiva a la Cooperativa, ya que orienta a las tomas de decisiones más oportunas para el bien común.

### **8. Proceso de la Planeación Estratégica.**

Los principales componentes del proceso de Planeación Estratégica.

#### **✓ Misión:**

La Misión para Jerome (1988) ***“es la razón de ser de una institución, justifica su existencia y representa cualidades y preferencias que se deben de considerar para satisfacer sus necesidades, constituyéndose en los objetivos a largo plazo que tiene una institución”.***<sup>13</sup> Una Misión que contenga todos los elementos esenciales y representativos de la Cooperativa tendrá un efecto de adopción y aceptación para sus clientes.

Por medio de la construcción de la misión cada entidad debe buscar el mejoramiento de las condiciones de servicio a la comunidad, teniendo en cuenta los recursos con lo que dispone. Además, afirma el compromiso de la institución con acciones que correspondan a las demandas existentes de quienes buscan su servicio.

La misión debe construirse teniendo en cuenta las siguientes preguntas:

¿Quiénes somos? = identidad, legitimidad.

¿Que buscamos? = propósitos

---

<sup>12</sup> Ibidem, Pag.41

<sup>13</sup> Bruner, Jerome. Desarrollo Cognitivo y Educación, Capitulo X, Segunda Edición 1998.

¿Qué hacer? = Principales medios para lograr el propósito

¿Por qué lo hacemos? = valores, principios y motivaciones

¿Para quienes trabajamos? = Clientes.

La misión define la interrelación entre la organización y sus actores relevantes: Clientes, empleados, comunidad, accionistas y medios ambientes.

### ✓ **Visión**

Según Anello (2009), *“una visión es una descripción de un futuro deseado, difícil pero no imposible de lograr, basados en principios, ideales y valores compartidos. Así mismo la visión sirve para guiar acciones encaminadas hacia la realización de una situación idea”*.<sup>14</sup>

Esto sustenta que el desarrollo de una Visión, objetiva, clara y concisa, tiene muchos beneficios para la Cooperativa, ya que enmarca el rumbo a seguir a mediano y largo plazo.

### ✓ **Funciones de la Visión**

Según Lussier y Achua (2004)<sup>15</sup>, una visión clara e inspiradora cumple las siguientes funciones:

**Facilita la toma de decisiones, este ayuda a la gerencia a determinar el mejor escenario.**

**Inspira a los seguidores al apelar a su necesidad humana fundamental de sentirse importante, útiles y parte de algo agradable.**

**Vincula el presente con el pasado al racionalizar la necesidad de modifica el viejo modo de hacer las cosas.**

**Da sentido al trabajo, pues explica no solo lo que hace la gente, sino porque lo hace.**

**Establece un estándar de excelencia.**

---

<sup>14</sup> Anello, E., de Hernández. Planificación Estratégica. Programa de Capacitación en Liderazgo Educativo, 2009

<sup>15</sup> Lussier, Robert; Achua Chistopher. Liderazgo. Teoría. Aplicación y Desarrollo de Habilidades, 6ta. Ed, 2004

### ✓ Principios y Valores

Según Thompson, Strickland y Gamble (2007), **los principios son normas o ideas que rigen el pensamiento o la conducta, unen las razones de ser o existir de una empresa con la forma en que esta desempeña su función en la sociedad, integrando los valores**".<sup>16</sup> La Cooperativa debe adoptar valores y principios que represente y beneficien a sus clientes, con el fin de ganar su confianza, respeto y simpatía.

Los valores de una empresa son las ideas, rasgo y modos de hacer las cosas que la administración determino deben guiar la búsqueda de la visión y estrategia de la empresa, su forma de operar y la conducta de su personal.

### 9. Matriz PEST (Análisis de factores políticos, Económicos, sociales y tecnológicos)

De acuerdo a Graham y Zehle, ***“un análisis de los factores políticos, económicos y tecnológicos (PEST), revelara muchas de las influencias externas que pesan sobre el rendimiento del negocio”***<sup>17</sup>. Este análisis permite conocer los factores internos y externos que afecta a la Cooperativa, da un horizonte actual del escenario en que se encuentra posicionada.

Después de presentar el análisis del entorno externo, se utiliza la herramienta de diagnóstico se le conoce como Análisis FODA

### 10. Matriz FODA

De acuerdo a Graham y Zehle (2008), la matriz FODA ***“se dirige a una metodología específica que permite efectuar una retrospectiva rigurosa de la empresa en términos de sus fortalezas y debilidades, requiere de un pormenorizado reconocimiento y análisis de la situación actual y de la articulación de procesos participativos” conducentes a la***

---

<sup>16</sup> Thompson A; Strickland A; Gamble J. Administración Estratégica, Teoría y Casos, Mc. Graw Hill. México, 2007

<sup>17</sup> Graham Friend; Stefan Zehle. Como diseñar un plan de negocios, 2008

***fijación de objetivos deseables y compartidos***<sup>18</sup>. El análisis FODA, es un instrumento de análisis organizacional, que luego de haber elaborado la misión y visión, es necesario analizar las fortalezas y debilidades de los actores que están inmersos en la institución u organismo a realizar el plan estratégico, de igual manera las oportunidades y amenazas del entorno para definir las estrategias.

Burgwal y Cuellar (2009)<sup>19</sup>, definen a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la siguiente manera:

***Fortalezas: Son los elementos positivos que los integrantes de la organización perciben, (sienten) que poseen y que constituyen recursos necesarios y poderosos para alcanzar los objetivos de la organización***

***Oportunidades: Son aquellos factores, recursos que los integrantes de la organización sienten (perciben) que pueden aprovechar o utilizar para hacer posible el logro de los objetivos.***

***Amenazas: Se refiere a los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo esquivarse o ser convertidas en oportunidades.***

***Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.***

## **11. Matriz de Combinación de Factores**

La matriz FODA conduce al desarrollo de las siguientes estrategias:

La estrategia FO: se basa en el uso de la fortaleza interna de la organización con el propósito de aprovechar oportunidades externas.

---

<sup>18</sup> Graham Friend; Stefan Zehle. Como diseñar un plan de negocios, 2008

<sup>19</sup> Bugwal Gerrit; Cuellar, Juan Carlos. Planificación Estratégica y Operativa, 2009

La estrategia FA: trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de la fortaleza.

La estrategia DA: tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar amenazas.

La estrategia DO: tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas.

## **12. Matriz EFI**

***“Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.”***<sup>20</sup> La matriz de evaluación de factores internos (EFI), permite evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una empresa. Esta ofrece una base para identificar y las relaciones de dichas áreas.

Esta matriz permite identificar las fortalezas y debilidades de los departamentos internos de la Cooperativa, con el fin de determinar las causas principales y de mayor afectación que inciden en la gestión empresarial actual.

## **13. Matriz EFE**

***“Una Matriz de Evaluación del Factor Externo permite a los estrategias resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal tecnológica y competitiva”***<sup>21</sup>. La matriz de evaluación de los factores externos (EFE), permite resumir y evaluar información económica, social, cultural,

---

<sup>20</sup> Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica Novena Edición, Pearson Prentice Hall, México 2003.

<sup>21</sup> Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica Novena Edición, Pearson Prentice Hall, México 2003

demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Esta matriz permite identificar los factores externos, que afectan a la Cooperativa, y que no son propiamente de su control. Esta permite identificar las oportunidades que tiene la Cooperativa a lo externo de su institución, así como los desafíos que se pueden enfrentar.

#### **14. Diseño de una página Web para la Cooperativa de Transporte Parrales Vallejos**

Una página web es conocida como un documento de tipo electrónico, el cual contiene información digital, la cual puede venir dada por datos visuales y/o sonoros, o una mezcla de ambos, a través de textos, imágenes, gráficos, audio o vídeos y otros tantos materiales dinámicos o estáticos.

Las páginas web o como también son conocidas las web page por su nombre en inglés se encuentran contenidas dentro de los sitios web o web sites, que son mejor conocidos por los desarrolladores con el nombre de dominios, que almacenan o alojan el contenido que se desarrollan para ser visualizados o usados por el usuario.

Todo lo mencionado anteriormente se trata de datos virtuales, pero el sitio físico donde se almacenan todos esos documentos se le denomina servidores o hosting que se puede definir como un ordenador conectado constante a para poder acceder a las páginas web a cualquier hora y desde cualquier lugar. A las páginas web se puede ingresar a través de navegadores o buscadores, entre los más famosos están Chrome, Mozilla e Internet Explorer.

El lenguaje bajo el cual funcionan las ciber páginas se llama HTML, un formato de programación que permite tener acceso a diferentes páginas web

a través de enlaces de hipertexto, los cuales también son conocidos como links, es decir, dentro de un documento electrónico puede estar contenido otro, que de acceso bien sea a otra parte de la misma página web o simplemente a otra página, su objetivo básico es facilitar la investigación por medio de la navegación de distintos contenidos. El formato HTML está compuesto por códigos, pero para el usuario común no se manifiesta de este modo, debido a que los navegadores leen los documentos en HTML posteriormente lo traducen en las imágenes, textos y sonidos que mencionamos anteriormente y los muestra al usuario en esas presentaciones para que pueda ser mejor interpretado.

Las páginas web presentan variados y atractivos diseños para los distintos usuarios que pueda tener, para que de este modo sea un medio entretenido, funcional, educativo, ilustrativo, productivo y divertido.<sup>22</sup>

Joomla es un sistema de gestión de contenidos o CMS (Content Management System) que permite desarrollar sitio web dinámicos e interactivos<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> <https://www.quees.info/que-es-una-pagina-web.html>

<sup>23</sup> <https://iiemd.com/joomla/que-es-joomla>

## **1. DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO ACTUAL DE LA COOPERATIVA.**

La cultura organizacional es el núcleo de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros y determina la forma de cómo funciona una empresa. Esta a su vez se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que presentan la misma y puede ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada para bien.

En el presente capítulo se plantean los datos recopilado y obtenido de las visitas, entrevista y encuesta efectuada, con el fin de conocer el funcionamiento actual de la cooperativa, así como los elementos pertinentes y adecuados que deben modificarse para la nueva cultura organizacional.

Describir el entorno actual tendrá como estructura inicial desde la filosofía empresarial, es decir la misión, visión, valores y principio, buscando con esto conocer y definir el tipo de sistema organizacional que se ha implementado hasta la fecha, después de la descripción se continuara con el análisis de la estructura organizativa.

### **1.1 Aspectos Generales de la Cooperativa.**

#### **✓ Reseña Histórica.**

En 1980 inicia labores la Empresa Nacional de Buses (ENABUS) como institución del estado de Nicaragua, (Gobierno en turno Frente Sandinista de Liberación Nacional).

Esta empresa tenía como función prestar el Servicio de Transporte Público a la población de la Ciudad Managua, siendo la cantidad de 350,000 usuarios que eran transportados a diario a su destino.



ENABUS estaba compuesta por 1,700 trabajadores, los cuales se dividían en las siguientes áreas:

- Área Administrativa.
- Área de Conductores
- Área de Operaciones
- Área de Supervisión
- Área de Mantenimiento
- Área de Recaudación
- área de Escuela de Manejo, Educación Vial y Relaciones Humanas.
- Área de Contabilidad

Esta empresa dejó de funcionar hasta el año 1992. Un año después, en 1993 es fundada la “**Cooperativa de Transporte Parrales Vallejos COOTRANSPAV, R.L**”, la cual inicio con un número de 425 asociados.

En la actualidad la Cooperativa está conformada por 103 Socios, 103 Conductores de la unidad de buses, 35 empleados del área administrativa y 20 mecánicos, el perfil de cada uno de estos miembros se describirán posteriormente.

Las bajas en la cantidad de Socios se debe a distintos factores tanto de índole personal como actitudes afectivas, se pueden encontrar socios que no esté de acuerdo con la administración que está realizando la junta directiva en turno, es por ello que cada dos años se realiza una elección de junta directiva, que son los responsables de las directrices o rumbo de la organización.

La cooperativa se encuentra organizada en la Federación de Transporte Público URECOTRAIN, operando bajo la Ley General de Cooperativa 499, así como también bajo la Regulación del Instituto Regulador del Transporte del Municipio de Managua IRTRAMMA.

## **1.2 Filosofía de la Cooperativa de Transporte Parrales Vallejos.**

Según el Autor **Joaquín Rodríguez Valencia** *“Afirma que la filosofía empresarial es la base para confeccionar objetivos y estrategias para el futuro”*. Conociéndolas se puede evaluar el grado de adaptación de las empresas y/o deseos de sus clientes.

La filosofía demuestra que se debe de trabajar con ética y valores que reflejen la actividad de la empresa, y que los directivos enseñen a los subordinados a practicarla con amor, entusiasmo y dedicación para la buena imagen ante la sociedad de la empresa, esto es conocido como filosofía empresarial.

Cabe indicar que para la redacción de la filosofía es muy importante describir brevemente cuales son los objetivos que se ha planteado la empresa, cuál es su historia o raíces y cuáles son los productos o servicios que ofrecen al mercado y a sus clientes, conociendo también cuales son las aspiraciones de la empresa se tendrá más posibilidades de implementar efectivamente la filosofía empresarial.

Si una empresa no cuenta o carece de una filosofía o a fines claros, no sabrá cuál es la existencia de la misma, ni para quien ofrece sus productos/servicios, entonces es el momento de crearla para que la organización tenga un horizonte lleno de éxito.

Además, la filosofía empresarial no solo debe perseguir ganar dinero únicamente sino buscar servir a la comunidad, puesto que los valores reflejados en la filosofía son dominantes y producen efecto a primera vista, es decir que son de fácil de recordar y buscan por lo general cumplir metas y resultados positivos.

También se debe de tener en cuenta que los directivos deben trabajar con lealtad para con los empleados, proveedores, clientes y población en general ya que son quienes conforman el núcleo de la organización. Cuando

se trabaja con valores se maneja las cuestiones corporativas que no solo beneficiaran a la empresa, sino a los empleados y comunidad que esta alrededor de la entidad.

Luego de haber entendido todo lo que tiene que ver con la filosofía empresarial y su importancia dentro de la organización, se puede decir que la Cooperativa de Transporte Parrales Vallejos, R.L, tiene establecida su propia misión y visión institucional (no se tienen todos los componentes declarados). Sin embargo estas no son entregadas a los socios de la cooperativa como parte de la inducción que estos deberían de tener para familiarizarse, identificarse y desarrollar un sentimiento de pertenencia a la misma. Por otro lado se analizan los elementos declarados. La misión y visión que actualmente se tienen definidas es:

La Cooperativa ha declarado su filosofía y lo ha documentado en sus estatutos y está conformado por Misión, Visión, Políticas, Medios, Principios y Valores, sin embargo no contiene declarado compromiso, alcance y otros elementos de la filosofía.

A continuación se muestra lo que han declarado:

**a. Misión**

“Cooperativa facilitadora de servicios de transporte público y eficiente, estableciendo una relación alternativa, comunitaria y justa que incida positivamente en el desarrollo económico de sus beneficiarios”

**b. Visión**

“Cooperativa de transporte público, reconocida y posicionada en el mercado de forma sostenible”

Como se observa estos dos componentes de la filosofía empresarial, carecen de los elementos que definen los autores en materia de

Organización, es por eso que estos dos elementos deben de crearse e incluirlos en la propuesta de la nueva cultura organizacional.

Por otro lado, los nuevos integrantes de la Cooperativa desconocen los elementos básicos de esta, tal como la Visión y Misión. Esto se debe a que no tienen una política de inducción al ingresar.

### **c. Objetivos**

La Cooperativa tiene definido sus objetivos para el desarrollo de sus labores diarias y que a la vez le permite obtener ganancias:

- a. Brindar un Servicio de transportación a los usuarios, cómodo, ágil, seguro y responsable, prevaleciendo el trato cortés y educado hacia los usuarios.
- b. Promover el bienestar económico y social de sus miembros asociados mediante la utilización de su capital y esfuerzos conjuntos.
- c. Proporcionar a los miembros asociados de la Cooperativa, capacitación integral mediante un adecuado sistema de adiestramiento empresarial y educación cooperativa.
- d. Fomentar la expansión e integración del movimiento cooperativo.
- e. Fomentar el espíritu de Solidaridad y ayuda mutua entre los asociados.

### **d. Medios**

Para el logro de los objetivos la Cooperativa hace uso de algunos medios económicos, de infraestructura y vehicular que le permita fortalecerse como unidad de Cooperados y como fin principal brindar un servicio de calidad al usuario:

- a. Flota Vehicular moderna, que presten las condiciones técnicas adecuadas y comodidad para brindar un mejor servicio a los usuarios.

- b. Alianza con empresas privadas que requiere de sus servicios de transporte.
- c. Alianza con entidades nacional o internacional con propósito similares a los suyos.
- d. Alianza con el gobierno central para brindar servicios de movilización de personal, para campaña política, celebraciones partidarias, huelga, entre otros.
- e. Realizar todas las operaciones compatibles con los objetivos señalados.

**e. Principios**

La Cooperativa regula sus actividades conforme a los siguientes principios:

- a. Libre ingreso y retiro voluntario.
- b. Voluntariedad solidaria y prácticas leales.
- c. Control democrático, Una asociado, un voto.
- d. Equidad.
- e. Educación Cooperativa.
- f. Igualdad en derecho y oportunidades para asociados de ambos sexos.

Aunque se hace mención de la igualdad en ambos sexos es notorio que la mayor parte de los socios son de sexo masculino, predominando en la Cooperativa.

**f. Deberes de los Asociados**

- a. Asistir a las reuniones de la Asamblea General y demás Órganos que fueren convocados.

- b. Cumplir con los acuerdos que tome la Asamblea de Conformidad con lo establecido en el Estatuto, Reglamento Interno y Ley General de Cooperativa.
- c. Ser eficiente en el trabajo y comportarse.
- d. Aceptar los puestos de responsabilidad para los que sean elegidos y/o nombrados en las funciones que le sean encomendadas.
- e. Mantener y fomentar las relaciones y el respeto mutuo entre los asociados.
- f. Efectuar el desembolso de las aportaciones comprometidas y demás obligaciones económicas y sociales contraídas entre los asociados.

**g. Derechos de los Asociados.**

- a. Participar en las actividades y servicios de la Cooperativa sin ninguna discriminación en virtud de las normas estatutariamente establecidas.
- b. Elegir y ser electos para los puestos de responsabilidad de los diferentes órganos de la Cooperativa, siempre y cuando estén al día con sus obligaciones económicas.
- c. Fiscalizar las actuaciones de los órganos de dirección de la Cooperativa, así como pedir la revocación de sus miembros por las causas justificadas.
- d. Acceder a la información por los canales establecidos estatutariamente sobre las actividades internas y externas de la Cooperativa, pidiendo para ello autorización
- e. Hacer efectiva la liquidación de sus aportaciones y otros haberes en caso de baja, expulsión o disolución de la Cooperativa.

**h. El compromiso de la dirección por el cambio y mejora:**

#### PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PARRALES VALLEJOS R.L

La Cooperativa no tiene establecido a mediano, ni a largo plazo ningún tipo de Plan de acción o Plan Estratégico que le permita enrumbar sus objetivos hacia a la consecución de su metas.

A pesar de no tener un Plan Estratégico que le permita desarrollarse de forma continua y organizada, los Socios y Presidente de la Cooperativa se encuentran anuentes al cambio y mejora para el bien común, por lo cual están con la idea de la creación de un comisariato donde los Cooperados y empleado puedan adquirir productos a un precio más económico y al crédito.

A la vez están con la idea de crear un Servicentro, donde pueda brindar los servicios de cambio de aceite, alineación y balanceo, y lavado automotriz, esto para beneficiar a su Cooperado y a la vez brindar el servicio al público general, por el cual en un futuro obtendrá una fuente de ingreso extras.

Como parte del Compromiso y mejora continua se brinda Capacitación a los conductores para mejorar la atención a los usuarios que abordan las unidades de buses; así como Relaciones Humanas a través de la Jefatura de Transito Nacional sobre el uso correcto de las vías de circulación y Respeto a las señales de tránsito, estas capacitaciones se realiza con periodo de cada seis meses.

#### **i. La educación y la comunicación de todos los integrantes de la organización.**

En el funcionamiento diario de la Cooperativa, se logra observa el comportamiento entre los empleados, socios y el resto de personal de la Cooperativa, lo cual permite analizar los siguientes aspectos:

##### **a. Aspectos espirituales: Creencias / Rituales, símbolos, mitos y tradiciones:**

La mayoría de los socios y trabajadores de la cooperativa profesan la religión católica y otra parte pertenece a la religión evangélica, es decir que ambas religiones son la que más predomina entre el personal.

A pesar de la diferencia de religión existe respeto mutuo entre los creyentes, sin embargo en ciertas ocasiones surgen cuestionamiento entre los mitos y creencia de cada religión pero esto no afecta la relación laboral.

Cabe mencionar que en ciertas ocasiones se realizan celebración de culto para festejar las efemérides y cumpleaños de los socios y empleado.

Es una tradición, de acuerdo a orientaciones de la dirección superior celebrar a los cumpleaños del mes y día del padre. Este último se debe que la gran mayoría son padres de familia, sustento y cabeza de la familia.

Al fallecer un empleado o socio de la Cooperativas, estos se organizan para realizar una colecta monetaria para brindar una ofrenda a los familiares cercanos del fallecido.

En ciertas unidades de buses los conductores ubica afiche o bandera representativa al partido político Frente Sandinista, ya que son partidarios del gobierno actual.

Se logró observar que ciertas unidades de buses llevan instalada una series de luces Led multicolores, esto con el motivo de que el conductor sienta que su unidad de transporte es llamativa o vistosa.

Estas unidades a la vez son nombradas por algún apodo o simbología tal como "El Costeño", "Survivor" o nombre de familiar del dueño de la unidad "Carmen", "María", esto con el fin de tomarle cariño o sentirse representado en la unidad.

Como parte de la integración de los trabajadores estos practican como deporte el Béisbol, a través de una liga amateur, esto con el fin de convivir un momento de recreación y expansión familiar.



Al despedirse a un empleado o bien si este renuncia, a este se le realiza un festejo de despedida, siempre y cuando la relación termine en buenos términos, esto con el fin de expresar y compartir un último momento entre ellos.

**b. Aspectos conductuales: Lenguaje, comportamiento no verbal, rituales y formas de interacción y Comportamiento en el prestación del Servicio**

En el desarrollo de sus tareas diarias la comunicación entre el personal administrativo y conductores es informal, es decir que utilizan apodo y en ciertas ocasiones palabra soeces para comunicarse, lo cual genera que el desarrollo de las labores diarias sea en un clima desagradable, ya que el respeto no persevera.

En el área del comedor es el área donde se reúne gran parte de los trabajadores para llevar a cabo plática y otras actividades que no son apropiados en el ambiente laboral.

El juego de mano y apuesta en juego de carta, es una situación visible entre los conductores, que a pesar de estar en hora laboral, estos los practican, como medio de distracción en su tiempo libre.

El abuso de confianza entre los trabajadores puede conllevar a que surjan conflictos personales y laborales.

En ocasiones se presentan usuarios (clientes) de las unidades de buses a interponer denuncias de mal trato o abuso por parte de los conductores durante el momento que estos realizan su trabajo, lo cual provoca una mala imagen a toda la cooperativa.

A la vez los usuarios amenazan que interpondrá denuncias públicas mediante el ente regulador y/o publicarán en las redes sociales dicho maltrato, en caso que no se tomen las medidas correctivas con el conductor.

La falta de cortesía, falta respeto e intolerancia por parte de los conductores hacia los usuarios de la unidad de transporte es visible y es un problema que se presenta a diario, esto debido a diferentes factores, tal como educación, fatiga, tiempo, entre otros que no son controlados como es el tráfico, horas pico, accidente de tránsito.

La combinación de todos estos factores más la cantidad de hora trabajada y vueltas recorridas, desencadena en estrés hacia al conductor. Estos tienen que cumplir una gran responsabilidad en brindar buen trato al usuario de la unidad, acatar las leyes de tránsito, cumplir tiempo establecidos, y a la vez garantizar la protección y cuidado de los usuarios.

Los conductores se ven afectados por la rigidez con que actúa la Policía Nacional, en concreto por el departamento de Tránsito Nacional, ya que estos son multados constantemente por no cumplir con las señales de tránsito, irrespeto a la luz roja de los semáforos, entre otras leyes que no son cumplidos.

La concientización para cambiar este aspecto conductual es de gran importancia para la cooperativa ya que se ven afectados directamente cuando las unidades de buses son trasladadas al depósito vehicular de la Alcaldía de Managua.

A los conductores se le asigna una camiseta tipo polo de color celeste, representativo de la cooperativa, esto con el fin de que se sientan identificados y se apropien del sentimiento de pertenencia.

Por otra parte la cooperativa no tiene control de asistencia y llegada tardías de los trabajadores, es decir que incumple con el horario de entrada a sus labores. Hay un listado donde esto se registra pero no hay control del tiempo de entrada, prevaleciendo la impuntualidad para mucho de los empleados.

El expediente o curriculum de los trabajadores se encuentra incompleto en su contenido o en ciertas ocasiones son inexistente. El personal contratado es propiamente recomendado por los socios y/o presidente de la cooperativa.

Algunos de los trabajadores son familiares y parientes de los socios, lo cual es un poco desfavorable ya que existen trato preferencial para uno de ellos, provocando envidia, chisme y molestia por situaciones donde se favorece a uno más que a otro, esto con respecto a salario, viáticos y horarios de viajes.

***c. Aspectos Estructurales: Políticas y procedimientos, normas, sistemas de status internos, estructura del poder.***

A pesar de que la Cooperativa tiene definido y deben de cumplir con reglamento, deberes y derecho establecido,

En ciertas ocasiones las unidades de buses son alquiladas a un precio solidario con el fin de apoyar al gobierno al cumplir con algún objetivo en específico de movilización de personal.

Actualmente el costo del pasaje en Managua tiene un precio sombra dado que el gobierno en alianza con la cooperativa subsidia el valor a C\$2.50 córdoba, siendo el valor real de 7.00 córdobas, teniendo subsidio en el valor del pasaje por el gobierno, además de tener el beneficio en el precio del combustible.

A lo interno de la cooperativa se rigen bajo normativa y reglamento del cooperativismo, la cual es la piedra angular para el desarrollo de sus actividades.

Estas normativas y reglamentos son apegada por los Socios y Presidente de la Cooperativa, ya que al presentarse algún tipo de

irregularidades o desacato se toma las medidas correctiva en base al reglamento, según la gravedad de la falta.

El personal administrativo y conductores de los buses tienen que cumplir con el siguiente reglamento interno, los cuales se menciona a continuación:

- Dar un buen trato a los usuarios finales de las unidades de buses de la Cooperativa.
- Se prohíbe el uso de teléfono celular o cualquier otro dispositivo tecnológico, que intervenga con el buen desempeño del conductor cuando este se encuentre en su jornada laboral de traslado de pasajero.
- Se prohíbe ingerir alimentos en horas laborales.
- Respetar las paradas establecida por el Ente Regulador
- Cumplir con el Itinerario de la ruta.
- Cumplir con el uniforme asignado.
- Se prohíbe tener visitas en horas laborales.
- Se prohíbe recibir dinero en unidades de buses que cuenta con el medio de pago electrónico (TUC).
- Presentarse en estado de ebriedad o usando sustancias alucinógenas en las terminales e instalaciones de la Cooperativa.
- Está prohibido dar información, a terceras personas, sobre datos personales de los ciudadanos.

Todos los socios deben de cumplir con los programas de trabajo en la ruta planificada por la Cooperativa, en caso de incumplir el programa implica una sanción económica.

Los conductores al incumplir con algunos de los puntos del reglamento son sancionados económicamente en los siguientes montos:

- Laborar sin uniforme..... C\$50
- Desaseo de la Unidad.....C\$50
- No regresar el pasaje al usuario existiendo fallas de la unidad en el recorrido .....C\$250
- Irrespeto al Usuario.....C\$200

**d. Participación e implicación de la gente en la planeación.**

La realización de sesiones mensual entre los socios, personal administrativo y presidente se lleva a cabo para establecer y calendarizar los eventos especiales, trabajo extraordinario y a la vez se da a conocer los principales logros que se obtiene durante el desarrollo de su actividades.

En estas sesiones están involucrado casi la mayor parte de los empleados, solo excluyendo a los conductores y mecánicos, siendo esto el último eslabón de la cooperativa, pero no solo por esto los menos importantes.

Todo lo consensuado en las sesiones es inicialmente anotado en una pizarra, para luego pasarla a un acta donde tiene que ser firmado por el presidente y el de operaciones. Luego esto se da a conocer al más bajo nivel mediante la ubicación de afiche (papel impreso) en una pizarra informativa.

Los socios son piezas fundamentales para la cooperativa, ya que además de aportar capital monetario para que la cooperativa pueda cumplir con su misión, estos forma parte de las tomas de decisiones.

Al incumplir un socio sin justificación a la sesión mensual se le establece una multa por el valor de C\$500 córdobas. En caso de reincidir en la falta, se le hace un llamado de atención escrito y se le establece la multa por C\$500.

El presidente de la cooperativa es la máxima autoridad y es el responsable de la toma de decisiones. Es decir que se lleva a cabo inicialmente una sesión donde participa los socios y personal administrativo,

pero la última palabra es llevada a cabo por el presidente, siempre y cuando la mayoría de los socios estén en mutuo acuerdo.

**j. Estructura organizacional**

En la actualidad la cooperativa define su estructura organizacional empíricamente, lo cual provoca fallas en el control interno, duplicación de funciones, falta de unidad, entre otras circunstancias que conlleva que la Cooperativa no presente una eficiente gestión empresarial.

En la entrevista realizada al Presidente y al personal de Operaciones se logra identificar la siguiente estructura de mando:

- a. Asamblea General de Asociados
- b. Consejo de Administración
- c. Junta de Vigilancia
- d. Comité de Operaciones
- e. Comité de Educación y Promoción.

La Asamblea General de los socios gestiona todos los asuntos socioeconómicos de la Cooperativa.

El Consejo de Administración representa a la Cooperativa a través del Presidente en todos los asuntos concernientes a ella.

La función de la Junta de Vigilancia es de fiscalizar los procedimientos del Consejo de Administración y sus asociados.

El comité de Operaciones controla la Operatividad de la flota vehículos de la Cooperativa.

El Comité de Educación y Promoción es el encargado de Organizar y Convocar las capacitaciones y seminarios que los Asociados, Conductores y personal de Administración; así como apoyar en atención social a quien lo necesite.

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PARRALES VALLEJOS R.L**

La función de que desempeña cada uno de los miembros de la Cooperativa es definido bajo un Manual de Funciones, el cual describe cada cargo nombrado por la Asamblea General de Asociado.

La Cooperativa tiene definido el siguiente Organigrama con el cual representa en forma de esquema las áreas y personal que integran la Cooperativa. Ver figura No. 1

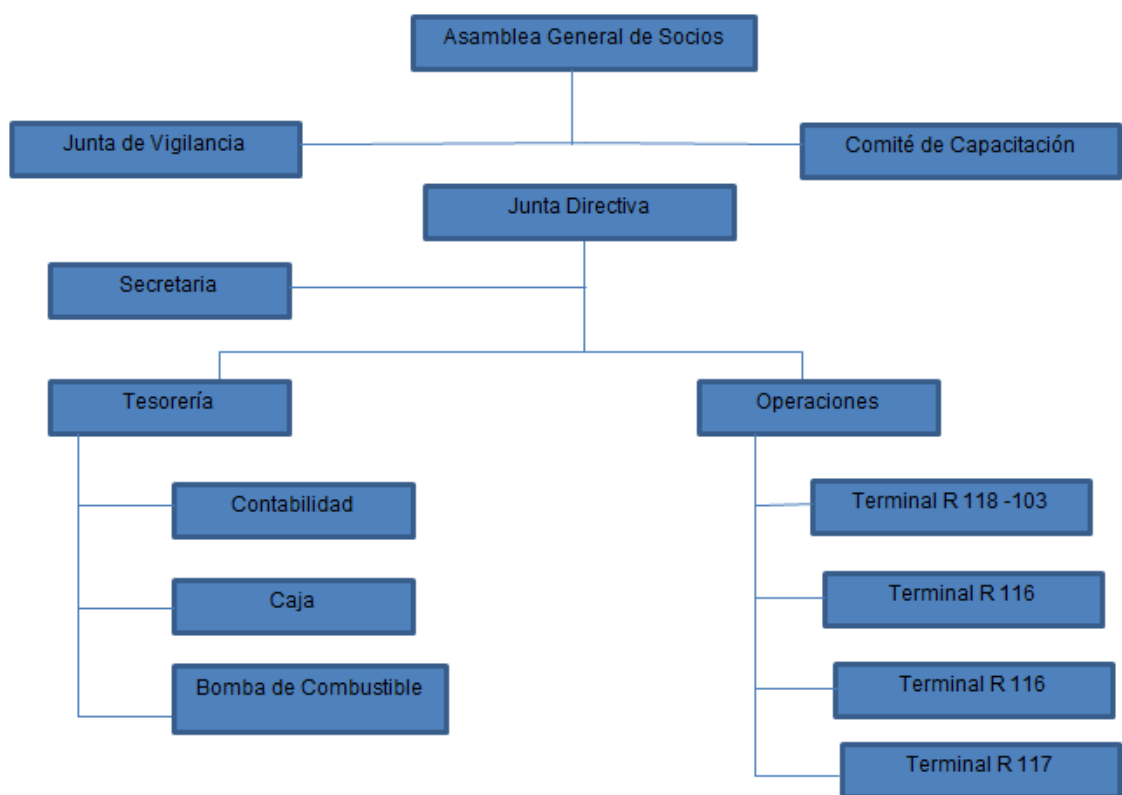


Figura No. 1. Fuente Cooperativa PARRALES Vallejos R.L.

La Cooperativa utiliza la estructura Mixta según la presentación, en esta se representa unidades de la Cooperativa.

Dentro de la estructura se identifica los siguientes cargos:

- Asamblea General de los Socios
- Junta de Vigilancia

- Comité de Capacitación
- Junta Directiva
- Secretaria
- Tesorería
- Operaciones
- Contabilidad
- Caja
- Bomba de Combustible
- Terminal

**k. Infraestructura**

Las instalaciones de la Cooperativa está distribuida entre las siguientes oficina ver figura No.2:

- Presidencia
- Secretaria
- Comité de Vigilancia
- Tesorería
- Caja
- Operaciones
- Auditorio
- Taller
- Bomba de Combustible
- Almacén de Repuestos/Lubricantes
- Grupo de Ruta



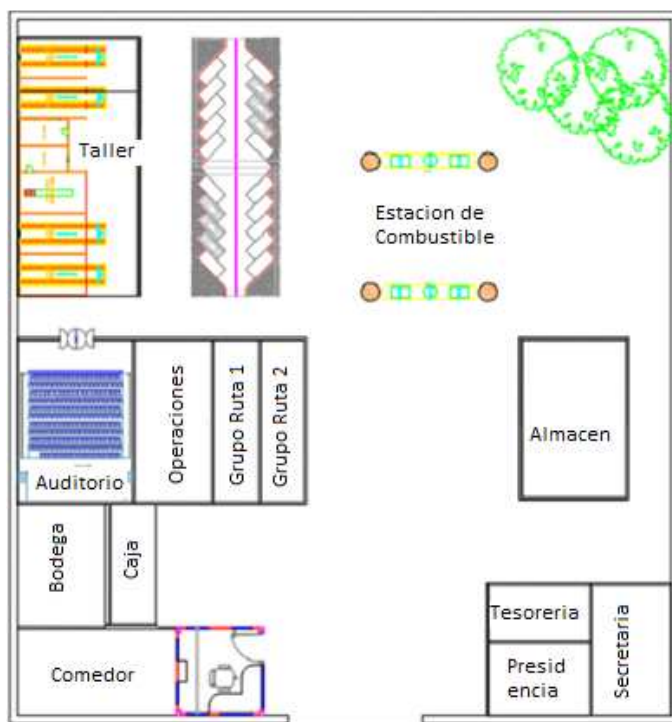


Figura No 2. Plano de la Oficina de la Cooperativa Parrales Vallejos

## **I. Procesos y Servicios**

En las labores diarias para el funcionamiento de la Cooperativa se logró identificar que estos cumplen varios procesos y funciones para la puesta en marcha de su trabajo.

A continuación se procede a describir los servicios y procesos más relevantes que se lleva a cabo a lo interno y externo de la Cooperativa:

### **1. Administración de la flota vehicular:**

Este procedimiento establece los lineamientos para organizar, administrar, controlar y utilizar la flota vehicular de la cooperativa, que permitan el uso racional y eficiente de la flota vehicular optimizado el servicio de transporte a fin de que sean utilizados exclusivamente para los objetivos institucionales.

El presente procedimiento es administrado por el Departamento de Operaciones, a través de la oficina de Transporte y es de aplicación obligatoria para todos los socios de la cooperativa.

**a. Lineamientos Generales**

1. La administración de uso de la flota vehicular está a cargo de la Oficina de Transporte.
2. La flota vehicular es utilizada exclusivamente para uso oficial, así como para el traslado de los pasajeros.
3. Las unidades de la flota vehicular, permanecen estacionadas ordenadamente en el estacionamiento, para empezar cada jornada diaria de trabajo.
4. Las unidades de la flota vehicular, serán conducidas por los conductores según la asignación establecida por el jefe de transporte.
5. Los mantenimientos preventivos y correctivos de todas las unidades vehiculares serán coordinados por la Oficina de Transporte.

**b. Responsabilidades**

Conductores de la Flota Vehicular:

1. Antes de salir, revisaran que la unidad vehicular se encuentre en buen estado.
2. Al inicio de cada prestación de servicio, deben de verificar que las unidades de transporte, cuenten con los debidos permisos de operaciones emitido por el INTRAMA, certificado de revisiones técnicas, circulación del bus, reporte diario, así como cada conductor debe de contar con su licencia de conducir profesional, su seguro de licencia profesional, y su cedula de identidad.
3. Limpiar permanentemente la parte interna y externa de la unidad vehicular.

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PARRALES VALLEJOS R.L**

4. Cumplir y respetar las normas y disposiciones de Transito Nacional.
5. Registrar en el reporte diario de trabajo lo siguiente; Fecha, kilometraje al iniciar el día de trabajo, hora de salida y retorno.
6. Usar y disponer que utilicen el cinturón de seguridad.
7. Reportar inmediatamente al jefe de la Oficina de Transporte los desperfectos, fallas mecánicas, accidentes u otros bajo su responsabilidad.
8. Dejar el vehículo asignado a su cargo en el estacionamiento según las indicaciones dadas por la jefatura de transporte, entregando la llave del vehículo en la caseta de seguridad.
9. El Jefe de la Oficina de Transporte, es responsable de supervisar el funcionamiento del vehículo, los niveles de operatividad y limpieza. Así mismo debe asegurarse que los vehículos se encuentran operativos y disponibles.

c. Descripción del Procedimiento Administración de la flota Vehicular.

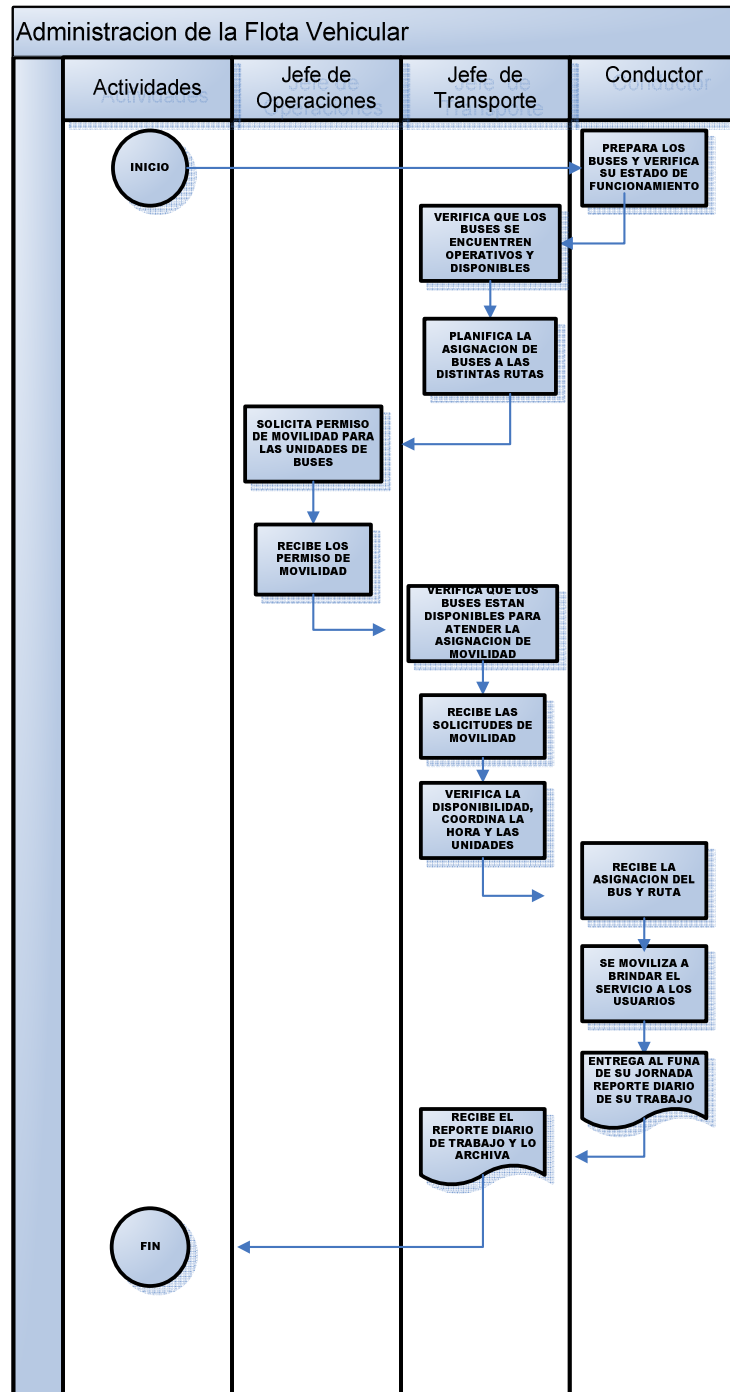


Figura No 3: Diagrama de procesos de la Administración de la Flota Vehicular.

## **2. Abastecimiento de Combustible:**

El presente procedimiento establece los lineamientos y secuencias de actividades para administrar, controlar y supervisar el consumo y abastecimiento de combustible de las unidades de la flota vehicular administrada por la jefatura de transportes.

### **a. Lineamiento Generales**

1. El proveedor del combustible enviara su reporte detallado del consumo y físico de las guías de crédito y/o ordenes de servicio de combustible, para el cruce de información que realizara la Oficina de Transporte.
2. El encargado de la Oficina de Almacén ingresa la cantidad de combustible a la orden de compra que corresponde.
3. En el momento de abastecimiento el proveedor entrega copia de la guía de crédito y/o orden de servicio firmada, al encargado de Almacén que a su vez entrega a la jefatura de Transporte para su control.
4. El proveedor remite el reporte mensual de la venta de combustible.

### **b. Responsabilidades**

El jefe de la Oficina de Transporte, es responsable de:

1. Coordinar con el proveedor el control y abastecimiento de combustible.
2. Supervisa y controla que las unidades de la flota vehicular se encuentren abastecidas de combustible necesario para el cumplimiento de sus funciones.
3. Solicita al proveedor el reporte mensual de consumo de combustible y verifica su conformidad.
4. Elabora el informe de conformidad, indicando lo consumido y el saldo por consumir en dicho informe al Responsable del Departamento de Operaciones.

5. Es responsabilidad del jefe de transporte entregar el informe de conformidad elaborado y suscrito por el mismo, al responsable de operaciones, a su vez el responsable de operaciones es responsable de revisarlo, de ser conforme firmarlo y enviarlo al presidente de la cooperativa, quien a su vez da conformidad y lo remite al departamento de contabilidad y tesorería, para continuar el proceso de pago al proveedor.

**c. Descripción Procedimiento de Abastecimiento de combustible Flota vehicular.**

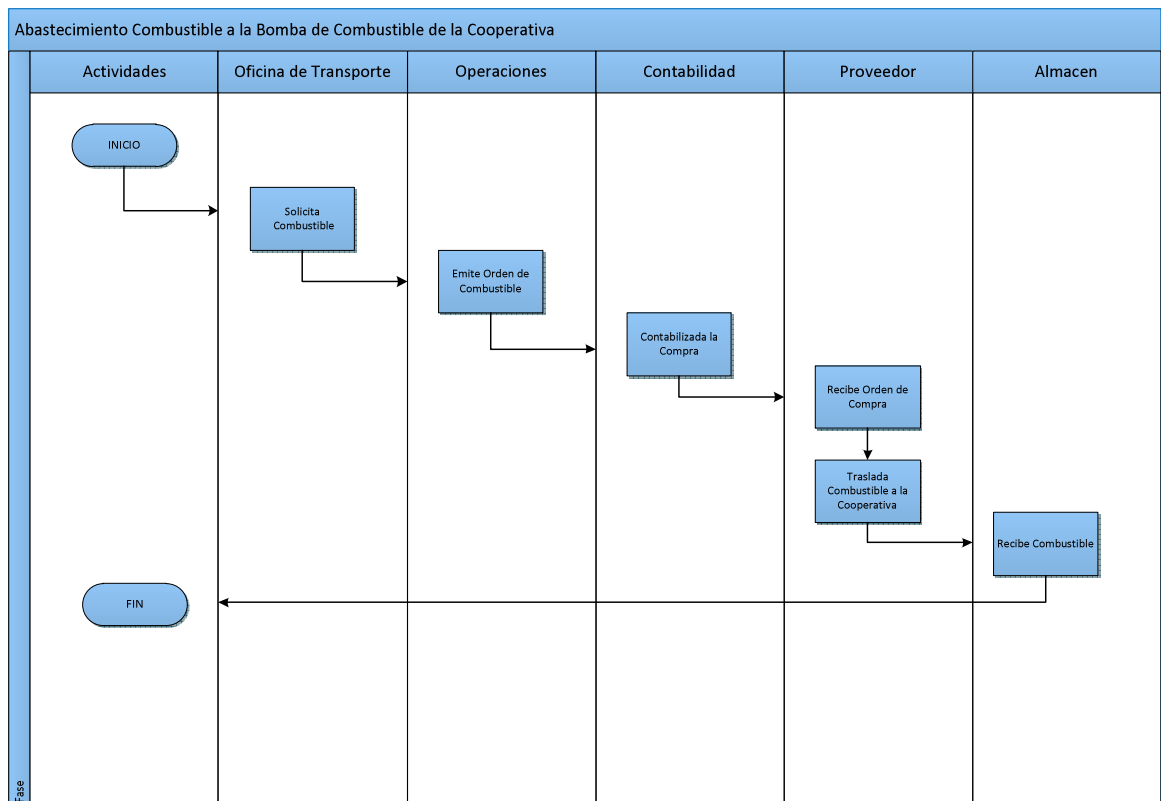


Figura No.4 Diagrama de Proceso Abastecimiento de combustible flota vehicular

### **3. Mantenimiento de la Flota Vehicular:**

Se establecen los lineamientos para solicitar el servicio de mantenimiento preventivo y correctivo de las unidades de flota vehicular, que se encuentran bajo la administración de la Oficina de Transporte a fin de mantener dichas unidades operativas y en óptimas condiciones para su uso.

#### **Mantenimiento Preventivo:**

Es el que se realiza con anticipación y de manera programada con el fin de evitar desperfectos en los vehículos.

#### **Mantenimiento Correctivo:**

Es aquel en el que se reparan las diferentes partes del vehículo en el momento en el que dejan de funcionar o empiezan a fallar.

##### **a. Lineamientos Generales:**

1. El mantenimiento preventivo de las unidades de la flota vehicular se realiza cada 5,000 KM de recorrido.
2. La oficina de transporte coordina la renovación de los certificados de revisión técnica, mantenimiento preventivo o correctivo de la flota vehicular.
3. Los equipos de prevención y seguridad con el que debe de contar la unidad vehicular en la revisión mecánica son: llantas de repuestos, gata, triangulo de señalización, extintor cargado con fecha de vencimiento vigente.
4. Los sistemas que se revisa a nivel técnico mecánica son: Dirección y suspensión, alineación y balanceo, instrumentos de control y seguridad, limpiaparabrisas y velocímetros (operativos), emisión de gases y contaminantes, luces generales, estado general de la carrocería y chasis, existencia de espejos retrovisores, puertas (operativas), asientos, buen estado de pisos, sistema de combustible en buen estado, sistema de frenos en buen estado.

5. El jefe de la oficina de transporte mantiene un registro con el detalle de los mantenimientos preventivos y correctivos realizados a cada vehículo, desde el momento que se adquirió el vehículo y una vez recorrido 5,000 KM. Desde el último mantenimiento emite un informe solicitando el próximo mantenimiento preventivo. Igualmente debe de prever cualquier posible falla del vehículo y solicita su reparación antes que el vehículo que de inoperativo por esa falla.

#### **b. Responsabilidades**

El conductor es responsable de:

1. Verificar la limpieza y buena presentación del vehículo asignado. Así mismo, revisar el buen estado del vehículo y sus accesorios. La rutina de verificación comprenderá como mínimo la revisión del adecuado nivel del aceite del motor, adecuado nivel de agua, o refrigerante en el radiador, adecuado nivel de agua en la batería, adecuado nivel de líquido de freno.
2. Informar del estado operativo de la unidad vehicular asignada a su cargo, informando al jefe de transporte, sobre cualquier falla o desperfecto mecánico, electrónico u otro que pudiera observar o presentarse antes, durante o después de la prestación del servicio de transporte.

El jefe de la oficina de transporte es responsable de:

1. Emitir un informe con los términos de referencia para el mantenimiento correctivo informado por los conductores de la flota vehicular. Así mismo, es responsable de efectuar un seguimiento del programa de mantenimiento preventivo de las unidades de la flota vehicular.



2. Solicitar al responsable de operaciones una copia del requerimiento del servicio para el mantenimiento de las unidades de la flota vehicular y coordinar la prestación del servicio para el mantenimiento de estas Unidades.

**c. Descripción del Procedimiento de Mantenimiento a la Flota Vehicular**

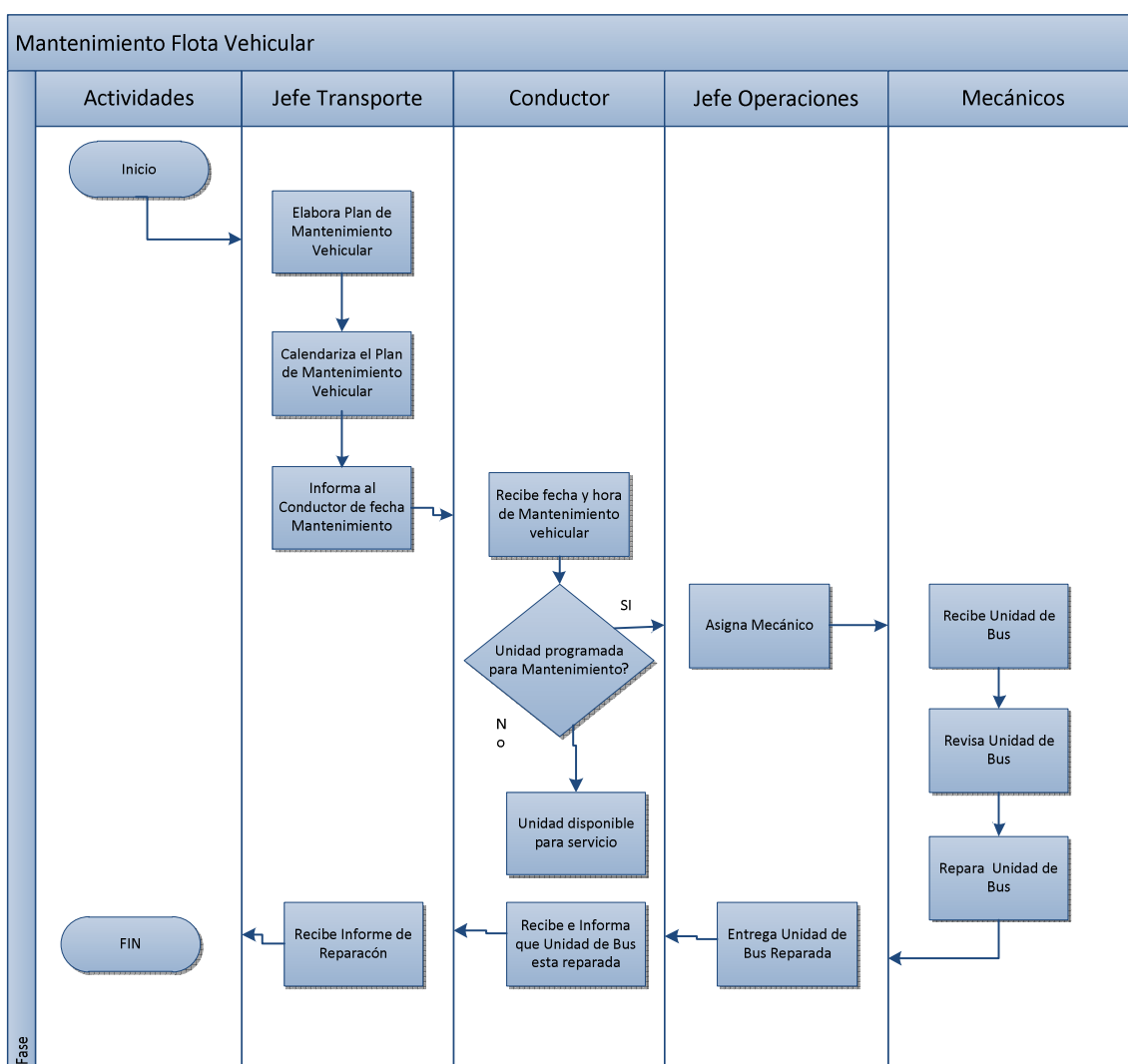


Figura No.5 Diagrama de Proceso Mantenimiento de Flota Vehicular.

**m. Medios de trabajo**

La Cooperativa centra el éxito de sus servicios en su flota vehicular, para brindar un mejor servicio tuvo que modernizar la flota vehicular para esto gestionó en conjunto con el gobierno central la compra de nueva unidades de buses. Esto con el fin que el usuario final pueda realizar su viaje con comodidad, ya que al ser unidades nuevas éstas no presenta problemas mecánicos, todo esto aporta a la mejora de la reputación de la cooperativa.

En estas unidades de buses son transportados aproximadamente 70,000 pasajeros diarios en la Ciudad de Managua. Las rutas autorizada por el IRTAMMA para brindar el servicio de transporte colectivo son las siguientes. Tabla No 1.

RUTA	TRAMO	ORIGEN – DESTINO	TERMINAL	RECORRIDO/TIEMPO
103	Rubenia Seminario Terminal	Lomas de Guadalupe - Cuesta Los Mártires	Los Laureles Sur	47.5 km/ 150 minutos
105	Kentunky Cine América Zumen Terminal	Unidad de Propósito - Camilo Ortega	Unidad de Propósito (Colonia)	43.8 km/125 minutos
116	Rubenia Banco Mercantil Seminario	Villa Libertad – Seminario	Villa Libertad	34.2 km/120 minutos
117	Kentunky Rubenia UCA	América #2 – UCA	Américas #2	44.6/135 minutos
118	Rubenia Banco Mercantil Seminario Terminal	Laureles Sur - Cuesta Los Mártires	Los Laureles Sur	49 km/160 minutos

Tabla No. 1 itinerario de Rutas

Ruta 103: El trayecto (distancia) que recorre el bus de ida y vuelta es alrededor de 45.7 Km, con un tiempo total de recorrido de 150 minutos. Está programado que se realice 95 viajes durante el día, con una frecuencia entre

buses de 8 minutos en horas altas y 10 minutos en horas bajas estos es el tiempo que tendrá que esperar un usuario para abordar la siguiente unidad de transporte.

Ruta 105: El trayecto (distancia) que recorre el bus de ida y vuelta es alrededor de 43.8 Km, con un tiempo total de recorrido de 125 minutos. Está programado que se realice 95 viajes durante el día, con una frecuencia entre buses que oscila de 6-7-8 minutos en horas altas y 9 - 10 minutos en horas bajas, estos es el tiempo que tendrá que esperar un usuario para abordar la siguiente unidad de transporte.

Ruta 116: El trayecto (distancia) que recorre el bus de ida y vuelta es alrededor de 34.2 Km, con un tiempo total de recorrido de 120 minutos. Está programado que se realice 94 viajes durante el día, con una frecuencia entre buses que oscila de 6-7minutos en horas altas y 8 - 9 minutos en horas bajas, estos es el tiempo que tendrá que esperar un usuario para abordar la siguiente unidad de transporte.

Ruta 117: El trayecto (distancia) que recorre el bus de ida y vuelta es alrededor de 44.6 Km, con un tiempo total de recorrido de 135 minutos. Está programado que se realice 94 viajes durante el día, con una frecuencia entre buses que oscila de 6-7 minutos en horas altas y 9 - 10 minutos en horas bajas, estos es el tiempo que tendrá que esperar un usuario para abordar la siguiente unidad de transporte.

Ruta 118: El trayecto (distancia) que recorre el bus de ida y vuelta es alrededor de 49.0 Km, con un tiempo total de recorrido de 160 minutos. Está programado que se realice 95 viajes durante el día, con una frecuencia entre buses de 8 - 10minutos en horas altas y 10 minutos en horas bajas,

estos es el tiempo que tendrá que esperar un usuario para abordar la siguiente unidad de transporte.

#### **n. Cultura Organizacional**

Se idéntico que la cooperativa de Transporte Parrales Vallejos, R.L es una cultura en Red, es necesario tener presente el tipo de cultura y si esto podrá incidir en la elaboración del plan estratégico, para la consecución de metas, objetivos y estrategias.

Un alto nivel de interacción social es la única y más importante expresión de sociabilidad. ¿Cuáles son los resultados organizacionales de estas interacciones? Existen varias posibilidades

- La sociabilidad genera beneficios organizacionales positivos como que las personas comuniquen y obtengan ideas de los demás, que compartan información y que ayuden a los colegas en apuros.
- Muchas interacción social no genera ni beneficios organizacionales ni tampoco puede perjudicar. Hay muchas conversaciones y no hay acción. Las personas con frecuencias se quejan acerca de largas e improductivas reuniones con ningún resultado positivo ya que todo buscan un consenso que no logran encontrar.
- Altos niveles de interacción social producen al final resultados negativos para la organización.

Se puede concluir que la cultura organizacional de la cooperativa de Transporte Parrales Vallejos, R.L, se ve afectada porque existencia de mucho chisme, y politiquería negativo en la empresa y se han creado

camarillas para conseguir sus propios objetivos y no los de la organización. En el peor de los casos, las personas no se caen bien, tan solo pretenden ser amigos por algún interés. Esto es conocido como sociabilidad negativa. Figura No.6.

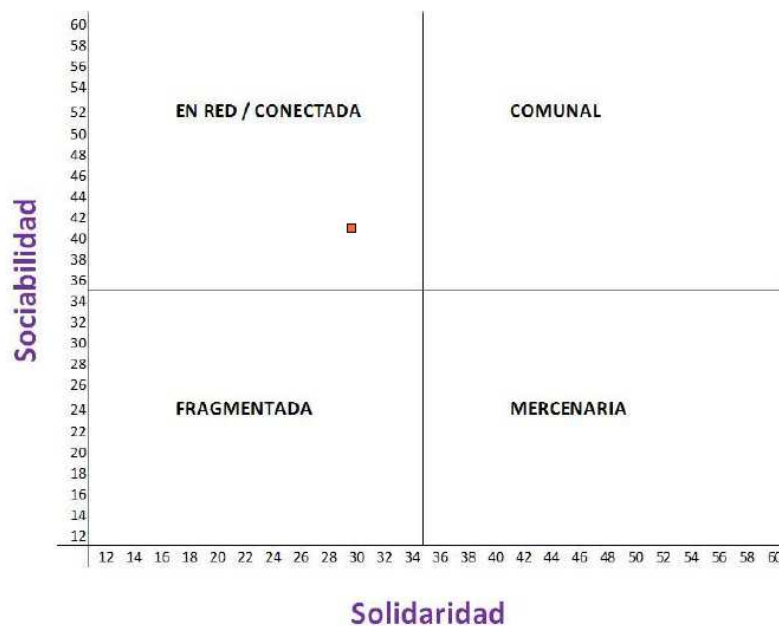


Figura No.  
06

### 1.3 Análisis de Factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológico PEST.

#### a. Análisis del Ambiente Interno y Externo

En el análisis del ambiente interno y externo de la Cooperativa de Transporte Parrales Vallejos, es importante utilizar las matrices de factores externos, así como el interno, ya que a través de ellas se analizarán de forma concreta cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

que estén en el entorno, las cuales darán pauta para realizar la formulación de estrategias, que ayuden a alcanzar los objetivos planteados.

### **b. Análisis del Ambiente Interno**

El análisis del ambiente interno tiene como propósito identificar aquellos aspectos que se relacionan con fortalezas y debilidades, enfocándose en las áreas de administración, operaciones y proceso organizacionales.

#### **DEBILIDADES:**

En las visitas realizadas a la Cooperativa se determinó que estos carecen del departamento de recursos humanos, lo cual conlleva a que estos no tengan registro de los expedientes completo de los trabajadores o ciertas veces son inexistentes.

**Debilidad 1: “Inexistencia del Departamento de Recursos Humanos”.**

Por otra parte la Cooperativa no tiene control de asistencia y llegada tardías de los trabajadores, es decir que incumple con el horario de entrada a sus labores.

**Debilidad 2: “Impuntualidad por parte del Personal”.**

**Debilidad 3: “Inexistencia de Control de Asistencia”.**

Para el análisis del comportamiento de los trabajadores se procedió a abordar una unidad de transporte, esto para percibir los aspectos conductuales, valores y principios del conductor hacia la población, en este ejercicio práctico se pudo observar que existe un trato desfavorable hacia los usuarios, en ciertas ocasiones con palabras soeces y un idioma coloquial.

**Debilidad 4: “Inadecuada atención a los usuarios por parte de los conductores”.**

Los procesos y procedimiento de la Cooperativa de Transporte Parrales Vallejos, son inadecuados generando una deficiente gestión empresarial, limitando el potencial crecimiento de la empresa y su respectivo posicionamiento en el mercado.

**Debilidad 5: “Deficiente Gestión Empresarial”.**

La Cooperativa carece de un plan estratégico que le permita enrumbarse en la consecución de su objetivo a mediano y a largo plazo, lo cual conlleva a que estos no tengan un lineamiento a seguir para alcanzar sus metas.

**Debilidad 6: “Inexistencia de un Plan Estratégico”. Empresarial”.**

Es vital para la Cooperativa una comunicación interna fortalecida, que permita crear sentido de pertinencia y una mayor confianza en los empleados, cuando esta no existe, los problemas puede provocar retraso en la planificación, creando desconfianza, desmotivación y baja productividad, sumado a esta una desorientación de los líderes y los trabajadores, provocando que cada quien escuche lo que desea, o transmiten lo que puedan. Estos desorientan a los trabajadores y perjudica a la Organización.

**Debilidad 7: “Deficiencia en la Comunicación Interna”.**

La infraestructura donde se encuentra el área de administración y Operaciones son inadecuadas y deterioradas, lo cual puede ser causa de accidente laborales y no se percibe un ambiente agradable para el desarrollo de las actividades diarias. Es notorio que las instalaciones no se encuentran rotuladas lo cual no orienta a los clientes potenciales.

**Debilidad 8: “Oficinas con Infraestructura Inadecuada”.**

Se ha logrado constatar que existe duplicad en las funciones que desempeña un determinado empleado, por ejemplo la joven que ejerce la función de conserje, también la realiza la función de cajera y secretaria del área administrativa, lo cual provoca inconformidad.

**Debilidad 9: “Duplicidad en las Funciones”.**

**FORTALEZAS:**

La trayectoria que tiene la Cooperativa de estar en el rubro del transporte urbano colectivo, ha permitido que esta tenga una vasta experiencia para el desarrollo de sus actividades, además de ser la Cooperativa con mayor cantidad de asociado a nivel nacional.

**Fortaleza 1: “Posicionamiento en el Mercado”.**

Para el periodo 2008 al 2013 la Cooperativa ha estado renovando su flota vehicular para brindar un mejor servicio digno a los usuarios, quienes por muchos años se transportaron en unidades depreciadas y usadas. Con esta adquisición la Cooperativa pretende que la imagen que percibe el usuario mejore.

**Fortaleza 2: “Unidades de Buses Moderno”.**

La Cooperativa consta de una amplia y privilegiada instalaciones para el desarrollo de nuevas actividades que le genere beneficios económicos.

**Fortaleza 3: “Instalaciones Amplia para Crecer”.**



En las visitas realizadas a las instalaciones se logró observar que el presidente cuenta con una oficina apta para la realización de sus funciones, permitiéndole atender a clientes y visitas.

**Fortaleza 4: “Existencia de Oficina Administrativa”.**

Para el abastecimiento de las unidades de buses, estos cuentan con su propia estación de combustible dentro de las instalaciones, lo cual es de vital importancia para tener disponible la flota, lo cual agiliza que las unidades inicien sus operaciones establecidas. En dicha instalaciones esto tiene un área asignada para realizar el diagnóstico y reparación de las unidades de Buses.

**Fortaleza 5: “Cuenta con propia estación de Combustible”.**

**Fortaleza 6: “Amplio Talleres Mecánico”.**

En las instalaciones se cuenta con una grúa de remolque que es utilizada para trasladar las unidades de transporte que presente problema mecánico.

**Fortaleza 7: “Poseen Grúa de Remolque”.**

La cooperativa está inscrita en la resolución No. 798 del Ministerio de Trabajo órgano dirección general de cooperativa la cual fue inscrita el 16 de Marzo de 1993.

**Fortaleza 8: “Cooperativa Legalmente Constituida”.**

En la entrevista realizada al Presidente de la Cooperativa se logró evidenciar que este tiene contemplado ofertar nuevos servicios, la creación

de un comisariato para los trabajadores en el cual pueda obtener productos al crédito y a precios accesibles, y un plan de fondo de ahorro

**Fortaleza 9: “Junta Directiva con Idea de Innovación”.**

Para formar parte de la Cooperativa el socio tiene que pagar una cuota de \$30,000 mil dólares en concepto de cuota de admisión, cancelado de una sola vez al tipo de cambio al momento de su ingreso. Suscribirse un certificado de aportación de \$620 dólares, cancelado el 25% al inicio y el restante 75% en un plazo de 6 meses.

**Fortaleza 10: “Capital de Trabajo Propio”.**

**c. Análisis del Ambiente Externo**

Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Al mismo tiempo se pueden aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas.

Se ha considerado necesario realizar un análisis PEST, es decir lo referente a aspectos políticos, legales, económicos, sociales y tecnológicos, lo que permitirá establecer como están afectando actualmente el desarrollo normal de las actividades diarias de la organización.

**OPORTUNIDADES – AMENAZAS:**

### **Factores Políticos:**

El Presidente de la Republica, quien actualmente está iniciado su cuarto periodo presidencial de Nicaragua, ha logrado mejorar algunos indicadores económicos, pero también genera preocupaciones en el panorama social y el ambiente político.

Es notable que la cooperativa es de tendencia política sandinista, se conoce que son el medio que ocupa el gobierno actualmente, para la movilización y transporte del personal a fin al gobierno, esto presidir algún acto oficial o concentración que sean convocado.

Esta unión entre Gobierno – Cooperativa ha permitido, que esta última pueda adquirir nuevas unidades de buses a precio solidario y con facilidad de pago.

#### **Amenaza 1: “Situación Política del País”.**

En el contexto internacional, el proyecto de Ley conocido como Nica Act (Nicaraguan Investment Conditionality Act of 2017), aprobado en la cámara del senado norte americano, cuya finalidad es oponerse a los préstamos de instituciones financieras internacionales concedidas al Gobierno de Nicaragua. Esta medida es de presión hacia el gobierno actual, para que haya elecciones libres, transparentes y creíbles restablecimiento de la democracia, el combate a la corrupción, la protección a representantes de Organismos No Gubernamentales (ONG), la sociedad civil, derechos humanos, periodísticos, y la libre organización de los partidos políticos de oposición.<sup>24</sup>

Los congresistas norte americanos, consideran que Nicaragua está presentando un retroceso democrático y altas violaciones a las leyes por

---

<sup>24</sup> Tomado del sitio web: <https://confidencial.com.ni/la-gobernabilidad-nicaragua-se-vislumbra-difcil-2017/> consultado el día 12 de agosto de 2017

parte del gobierno, a su juicio la Nica Act es un paso importante para oponerse al financiamiento de la familia presidencial.

Sumado a esto el gobierno Norte Americano, en su proyección presupuestaria destinada a Nicaragua para el año 2018, aprobó un monto de cooperación de \$200,000 (doscientos mil dólares) una cifra considerablemente menor a lo que se destinó el año 2017 que fue de \$ 10 millones de dólares.<sup>25</sup>

La reducción de toda ayuda económica, que pueda recibir el Gobierno de Nicaragua tiene un efecto multiplicador en la economía nicaragüense, el estado en sus ajustes estructurales tiene colocados fondos de subsidios a distintas ramas de la economía, y una de estas ramas es el sector de Transporte Urbano Colectivo, donde se encuentra inmersa la Cooperativa de Transporte Parrales Vallejos, R. L, que recibe una cantidad de recursos económicos para mantener estable el precio de la tarifa del transporte en C\$ 2.50 (Dos Córdobas con Cincuenta centavos), siendo el precio real de C\$ 7.50 Córdobas.

**Amenaza 2: “Reducción del subsidio al transporte”.**

**Oportunidad 1: “Alianza con el Gobierno Central”**

Las políticas a nivel internacional rigen la volatilidad del precio del petróleo y su impacto en la economía mundial. El petróleo en este siglo XXI es considerado un **producto básico** o commodity, lo que significa que es un bien transable internacionalmente, esto da las pautas de contratación comercial que corresponden a usos y costumbres incorporados a una institucionalidad internacional, que define la naturaleza de los contratos, las

---

<sup>25</sup> Tomado del sitio web: <http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/428678-trump-propone-recortar-200-mil-dolares-ayuda-exter/> consultado el día 12 de agosto de 2017

cotizaciones de referencia y las calidades del producto que son reconocidas por todos los actores del mercado. Se trata de además de un producto básico de uso extendido a nivel mundial que es parte sustantiva del desarrollo productivo y por ende del bienestar que disfruta la humanidad.

Como cualquier recurso que debe ser extraído del patrimonio natural, su disponibilidad no es uniforme en el mundo, lo que da origen a una complementariedad entre los que disponen de reservas que exceden los requerimientos de su mercado interno y otros que experimentan un mayor desarrollo productivo y que requieren de energía para mantener en operación las actividades que ya están en funcionamiento y sobre todo para continuar creciendo.

Siendo un insumo del proceso productivo debe precisarse también que los consumidores deberían de adoptar modalidades de consumo que propendan a un uso eficiente para reducir costos y aumentar la competitividad de las empresas o el bienestar de quienes lo consumen de acuerdo a su modo y calidad de vida.

El petróleo es un producto estratégico que está sujeto a la eventual volatilidad del crecimiento de la economía mundial pero también a diversos fenómenos geopolíticos, que guardan relación con factores tales como los siguientes: ubicación geográfica y nivel de las reservas existentes; características de los países que las poseen o las demandas en mayor dimensión; costo y acceso a las fuentes de explotación y características de las rutas y tipo de tráfico internacional que deben realizarse para extraer el recurso y abastecer la demanda.

Sin duda las fluctuaciones de sus precios se ven afectados por una gran cantidad de factores, algunos pueden ser previsibles como las que

tienen relación con el nivel de reservas probadas y la capacidad de explotación, las variaciones en sus precios tienen impacto muy significativo, si la volatilidad es muy grande, cualquier predicción sobre el comportamiento puede alterar la economía mundial.

**Amenaza 3: “Volatilidad del precio del combustible a nivel internacional”.**

**Amenaza 4: “Altos precios de suministros de aceites y grasas”.**

### **Factores Económicos:**

A pesar de la situación política internacional, la situación económica de Nicaragua en el mediano plazo se ve con perspectiva estable, esto ratificado por organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional (F.M.I), el Banco Mundial (B.M) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (C.E.P.A.L), que pronostican un crecimiento económico sostenido entre (4.5% a 5%) al concluir el año 2017.

Junto a estos organismos, las agencias calificadoras de riesgo país como **Moody's Investor Service** han emitido opiniones crediticias sobre la calificación de deuda soberana de largo plazo para Nicaragua, otorgándole **B2** con perspectiva estable, señalando que las principales fortalezas del país, están en un crecimiento económico sostenido (entre 4% y 5%), niveles relativamente altos de inversión extranjera directa, baja carga de pago de intereses debido a la proporción de deuda externa concesional y una alianza estratégica con el sector privado.<sup>26</sup>

<sup>26</sup> Tomado del sitio web: <https://www.moodys.com/> consultado el día 13 de agosto de 2017

Las agencias calificadoras de riesgo como **Fitch Ratings** y **Standard and Poor's** han otorgado la calificación de **B+** respectivamente argumentando que los factores positivos del país, son los cambios positivos en la economía, que logra una mayor capacidad para manejar el impacto en la balanza de pagos y las cuentas fiscales, matriz energética diversificada, tendencia positiva de crecimiento económico del país, e indicadores sólidos de la sostenibilidad de la deuda.<sup>27</sup>

Ante esta situación económica favorable que presenta el país, la cooperativa tiene la oportunidad de poder extenderse en el mercado, ofertando sus servicios a nivel nacional, e incluso creando nuevos servicios, con la finalidad de incrementar los beneficios para sus socios.

Para la consecución de estas oportunidades, la cooperativa tiene la opción de poder recurrir al financiamiento que presenta la banca, la cartera de crédito total del sistema financiero nacional a mayo de este año alcanza los C\$ 105, 169 millones de córdobas, experimentando un crecimiento interanual del 18.5%, impulsado por mayores préstamos a los sectores ganadero, consumo y comercial.<sup>28</sup>

**Oportunidad 2: “Crecimiento estable en la Economía”.**

**Oportunidad 3: “Facilidad de Crédito por parte de Entidades Financiera”.**

El caos vial que todos los días se crea en la ciudad de Managua por la cantidad de vehículos que circulan, en el mediano plazo podría disminuir considerablemente. A eso apuesta la Alcaldía de Managua al trabajar en ambiciosos proyectos, unos ya con respaldo financiero para ejecutar y otros

<sup>27</sup> Secretaría Ejecutiva del Consejo Monetario Centroamericano, tomado del sitio web: <http://www.secmca.org/INFORMES/08%20RiesgoPais/RiesgoPais.pdf>

<sup>28</sup> Obtenido del sitio web: <http://100noticias.com.ni/crecen-los-prestamos-financieros-en-nicaragua/> consultado el 13 de agosto de 2017

en busca de fondos. Así como la mejora de la red vial en puntos críticos de la Ciudad, como es la ampliación de la Pista Solidaridad con el paso a desnivel en Rubenia, la construcción de la pista alterna de Carretera Masaya, la cual permite reducir el paso vehicular que cruza por la rotonda Centroamérica, y la construcción del Paso a desnivel en las Piedrecita.

Estas mejoras esperan asegurar las condiciones de tránsito y seguridad vial, de una manera permanente y adecuada a la población usuaria.

**Oportunidad 4: “Crecimiento en la Infraestructura Vial”.**

**Oportunidad 5: “Mejoras en la Infraestructura Vial en Mangua”.**

**Amenaza 5: “Ingreso de Nuevas Cooperativa al Rubro”.**

Una amenaza presente ante la adquisición de financiamiento por parte del sistema financiero nacional, son las alta tasas de intereses que cobran los bancos y las micro financieras, que rondan 20%-25% sobre el monto del préstamo solicitado.

**Amenaza 6: “Altas tasas de intereses”.**

### **Factores Sociales:**

Según recomendaciones del Fondo Monetario Internacional (F.M.I), Nicaragua podría tener serios problemas financieros con el Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS) posterior al año 2019, esto es producto, de la reducción de la cooperación venezolana en el área de préstamos petroleros, sumado a esto la aprobación de la Nica Act en el congreso norteamericano.<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Consultado en el sitio web: <http://www.laprensa.com.ni/2017/05/05/economia/2224638-fmi-se-deben-buscar-medidas-sanear-finanzas-del-inss-despues-2019> consultado el 13 de agosto de 2017



El FMI, recomendó al Gobierno, revisar el tema de la seguridad social y establecer políticas que puedan ser aplicadas después del año 2019. Sugieren que para lograr el ahorro fiscal del 1.6 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB), se deben eliminar exoneraciones fiscales, donde se puede obtener un ahorro del 0.6 por ciento del PIB.

También deben eliminarse los subsidios a los programas sociales, donde se puede ahorrar un 0.3 por ciento del PIB, así mismo elaborar una Ley sobre fiscalidad internacional, donde se puede obtener un ahorro entre un 0.25 por ciento a un 0.50 por ciento del PIB. Sin embargo debe fortalecer la eficiencia de la administración tributaria, lo cual podría generar un ahorro de un 0.2 por ciento del PIB.

El Gobierno de Nicaragua, tiene establecido como un programa social el subsidio a la tarifa del transporte urbano colectivo, una parte de este subsidio es entregado a la Cooperativa de Transporte Parrales Vallejos, la disminución de este, pudiera provocar un aumento a la tarifa del Transporte que actualmente es de C\$2.50 (dos córdobas con cincuenta centavos), y establecerla en el precio real que es de C\$7.50 (siete córdobas con cincuenta centavos).<sup>30</sup>

#### **Amenaza 7: “Inseguridad Social”.**

Según las estadísticas de la Policía Nacional (PN), 1 de cada 10 accidentes de tránsito es provocado por la irresponsabilidad de algún conductor de una unidad de transporte (bus), actualmente se contabilizan 30,000 accidentes, de los cuales 3,000 involucran buses, y aunque la incidencia según las autoridades es baja, la ocurrencia de estos genera más lesionados.

<sup>30</sup> Cooperativa de Transporte Parrales Vallejos, Resumen de Costo de la tarifa del pasaje de transporte

**Oportunidad 6: “Alianza Policía Nacional - Cooperativa”.**

Como parte de los planes de prevención de accidentes, las autoridades policiales de la Dirección de Transito Nacional, iniciaron la capacitación de 1,200 conductores de buses del Transporte urbano colectivo. Las capacitaciones poseen como temáticas de estudio la cortesía vial, respecto a las señales de tránsito y conducción defensiva, la imprudencia de estas acciones al momento de conducir, se convierten en las principales causas de accidentalidad de acuerdo a las estadísticas.<sup>31</sup>

Estas capacitaciones son necesarias realizarlas como mínimo cada 6 meses, ya que el nivel de educación de los socios y conductores de la cooperativa, en su mayoría, no lograron culminar los estudios primarios.

**Factores Tecnológicos:**

La economía mundial actual evidencia que el conocimiento científico, tecnológico y la innovación, son factores claves para un crecimiento económico sostenible. La mayoría de las ventajas competitivas que los países ostentan hoy en día deriva del aprovechamiento del conocimiento científico convertido en tecnología y aplicado en el plano empresarial a desarrollar nuevos productos o nuevos servicios, a través de la gestión de procesos de innovación tecnológica.

Es importante que la cooperativa reconozca que factores claves como: productividad, competitividad, mercadeo eficiente y eficiencia organizativa, dependen cada vez mas de implementar mecanismos idóneos que permita pasar de la etapa de generación del conocimiento (Ciencia y Tecnología), o

---

<sup>31</sup> Sitio web: <http://www.elnuevodiario.com.ni/nacionales/managua/419469-sistema-transporte-publico-requiere-cambio-integra/> consultado el 13 de Agosto 2017

de la importación y asimilación del mismo, a la etapa de su aplicación práctica mediante los procesos de innovación.

**Oportunidad 7: “Innovaciones Tecnológicas”.**

El crecimiento económico es un proceso a través del cual el conocimiento se transforma en bienes y servicios de calidad, que satisfacen necesidades humanas. Las empresas son el medio a través del cual el conocimiento científico y tecnológico se aplica de manera práctica a través de los procesos productivos, y se transforman en bienes y servicios de mayor cuantía o de mejor calidad, lo cual contribuye a la transformación económica y social.

Nicaragua está creciendo en el uso de tecnología, y es importante avanzar en temas como la seguridad de la información, riesgo tecnológico y disponibilidad tecnológica. En la cooperativa la inversión en tecnología se considera como un gasto y lo ven muy caro, esto provoca que no logre diversificarse y por ende limita sus ingresos, peor aún restringe su mercado.

**Amenaza 8: “Pérdida de competitividad Tecnológica”.**

El beneficio de aumentar la competitividad tecnológica en la cooperativa, pudiera verse reflejado en la reducción de costos, mejorar la productividad y generar un mayor valor agregado de sus servicios.

En la actualidad el uso de las tecnologías de la información y las redes sociales y el internet están permitiendo nuevas maneras de hacer negocios en las empresas, es por ende necesario adentrarse en este nuevo mundo tecnológico, y estar preparados para nuevos retos que se le pudiera presentar a la cooperativa.

**Oportunidad 8: “Nuevas Tendencias de hacer negocios a través de Marketing Digital”.**

Una vez analizado el entorno a nivel interno e externo de la cooperativa se procede a realizar el diagrama PEST.

<b>Análisis Pest</b>			
<b>Político</b>	<b>Económico</b>	<b>Socio - Cultural</b>	<b>Tecnológico</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Situación Política del País.</li><li>• Reducción del subsidio al transporte</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Volatilidad del precio del Alto costos del combustible</li><li>• Altas tasas de interés.</li><li>• Crecimiento Económico.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inexistencia del Departamento de Recursos Humanos.</li><li>• Impuntualidad por parte del Personal.</li><li>• Inexistencia de Control de Asistencia.</li><li>• Inadecuada atención a los usuarios por parte de los conductores.</li><li>• Deficiente Gestión Empresarial</li><li>• Inexistencia de un Plan Estratégico</li><li>• Deficiencia en la Comunicación Interna</li><li>• Oficinas con Infraestructura Inadecuada</li><li>• Duplicidad en las Funciones</li><li>• Inseguridad Social.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Poco uso de herramientas tecnológicas.</li><li>• Pérdida de competitividad tecnológica.</li></ul>

Tabla No.2 Análisis Pest

#### **1.4 Matriz EFI, evaluación de los factores internos de la Cooperativa Parrales Vallejos.**

La matriz de evaluación de factores internos permitió resumir y evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la Cooperativa de Parrales Vallejos y además proporciona la base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Para la evaluación de los factores internos se desarrolló los siguientes pasos:

- Se identificó las fortalezas y debilidades de la Cooperativa.
- Se asignó una ponderación a cada factor, los valores oscilan entre 0.01 a 0.99 dando como resultado 1 (uno).
- Se asignó una calificación de 1 a 4 a cada factor.

<b>Factor</b>	<b>Valor</b>
<b>Fortaleza Mayor</b>	4
<b>Fortaleza Menor</b>	3
<b>Debilidad Menor</b>	2
<b>Debilidad Mayor</b>	1

Tabla No. 3 Factor de Puntuación

- Se multiplico cada ponderación por la calificación asignada a cada facto, determinando como respuesta el resultado ponderado.
- Si la Sumatoria de los resultados obtenidos, da un valor mayor a 2.5 nos indica que existe predominio de las fortalezas sobre las debilidades, es decir la empresa tiene una posición interna fuerte y si el valor es menor a 2.5 nos indica que existe predominio de las debilidades sobre las fortalezas, con lo cual la posición interna de la empresa es débil. A continuación se presenta los resultados.

Tabla No.04.

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PARRALES VALLEJOS R.L**

<b>Factores determinantes del Éxito</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total de Ponderación</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Posicionamiento en el Mercado.	0.08	4	0.32
Unidades de Buses Modernas	0.08	4	0.32
Instalaciones amplia para crecer	0.06	4	0.24
Existencia de oficinas administrativas	0.04	3	0.12
Cuenta con su propia estación de combustible	0.04	3	0.12
Grúa de remolque propia	0.06	4	0.24
Amplio talleres mecánico	0.07	4	0.28
Directiva con ideas de innovación	0.03	3	0.09
Capital de trabajo propio.	0.03	3	0.09
Cooperativa legalmente constituida.	0.02	3	0.06
<b>Total de Fortaleza</b>	<b>0.51</b>		<b>1.88</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
Inexistencia del departamento de recursos humanos	0.08	2	0.16
Impuntualidad en el Personal	0.03	1	0.03
Inexistencia de Control de Asistencia	0.03	1	0.06
Inadecuada atención a los usuarios por parte de los conductores.	0.07	2	0.14
Deficiente Gestión Empresarial	0.07	2	0.14
Inexistencia de un Plan Estratégico	0.07	2	0.14
Deficiencia en la Comunicación Interna	0.06	2	0.12
Oficinas administrativas con infraestructura inadecuada	0.04	1	0.06
Duplicidad en las funciones administrativa.	0.04	2	0.16
<b>Total de Debilidades</b>	<b>0.49</b>		<b>1.01</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.89</b>

Tabla No.4 Matriz EFI.

El valor total ponderado obtenido de la matriz de evaluación de factores internos es de 2.89, lo cual significa que en la Cooperativa existe un

predominio de las fortalezas sobre las debilidades. Las Principales fortalezas que le permiten tener una posición privilegiada frente a la competencia son las unidades de buses modernas, la experiencia en el mercado y las instalaciones. Más sin embargo se debe tomar las decisiones acertada para corregir las debilidades y evitar que en futuro puedan desestabilizarla.

### **1.5 Matriz EFE evaluación de los factores externos de la Cooperativa de Transporte Parrales Vallejos.**

La matriz de evaluación de factores externos permitió resumir y evaluar la información económica, social y política y tecnológica de la Cooperativa. La evaluación de los factores externos se desarrolló los siguientes pasos:

- Se identificó las oportunidades y amenazas de la Cooperativa Parrales Vallejos.
- Se asignó una ponderación a cada factor, los valores oscilan entre 0.01 a 0.99 dando como resultado 1 (uno).
- Se asignó una calificación de 1 a 4 a cada factor. Tabla No. 5.

Factor	Valor
Oportunidad Mayor	4
Oportunidad Menor	3
Amenaza Menor	2
Amenaza Mayor	1

Tabla No.5 Factor de Puntuación.

- Se multiplico cada ponderación por la calificación asignada a cada facto, determinando como respuesta el resultado ponderado.
- Si la Sumatoria de los resultados obtenidos, da un valor mayor a 2.5 nos indica que existe predominio de las fortalezas sobre las debilidades, es decir la empresa tiene una posición interna fuerte y

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PARRALES VALLEJOS R.L**

si el valor es menor a 2.5 nos indica que existe predominio de las debilidades sobre las fortalezas, con lo cual la posición interna de la empresa es débil. A continuación se presenta los resultados.

Tabla No. 06.

<b>Factores determinantes del Éxito</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total de Ponderación</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Alianza con el Gobierno Central	0.12	4	0.48
Crecimiento estable en la Economía	0.08	3	0.24
Facilidad de Crédito por parte de Entidades Financiera.	0.09	4	0.36
Crecimiento en la Infraestructura Vial.	0.10	4	0.4
Mejora en la Infraestructura Vial en Managua	0.09	3	0.27
Alianza con la Policía Nacional - Cooperativa	0.06	3	0.18
Innovaciones Tecnológicas	0.05	3	0.15
Nuevas tendencias de hacer Negocio Marketing Digital	0.06	4	0.24
Total de Oportunidades	<b>0.65</b>		<b>2.32</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Situación Política del País	0.03	1	0.02
Reducción del Subsidio al Transporte	0.05	1	0.05
Volatilidad del precio del combustible a nivel internacional	0.04	1	0.04
Altos precios de suministros de aceites y grasas	0.03	1	0.03
Ingreso de Nuevas Cooperativa al Rubro	0.03	1	0.02
Volatilidad del precio del combustible internacional	0.06	2	0.12
Alto precios de aceites y grasas	0.04	2	0.08
Altas tasas de intereses	0.03	1	0.03
Inseguridad Social	0.03	1	0.03
Pérdida de competitividad Tecnológica	0.01	2	0.02
TOTAL AMENAZAS	<b>0.33</b>		<b>0.44</b>
TOTAL	1		<b>2.89</b>

Tabla No. 06 Matriz EFE

El valor total ponderado del análisis de la matriz de evaluación de factor externo es 2.89, es decir a la Cooperativa se le presenta importante oportunidades para desenvolverse de mejor forma dentro de su entorno.



Previo a tomar alguna resolución o decisión de tipo Estratégico, es fundamental realizar un diagnóstico de la Cooperativa esto mediante el análisis FODA.

### **1.6 Análisis FODA**

El análisis FODA representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características esenciales del negocio, las fortalezas representan acciones propias de la empresa que facilitan el logro de objetivos, las oportunidades representan situaciones que suscitan en el entorno, las debilidades son características que constituyen obstáculos internos para el logro de los objetivos y por último las amenazas son situaciones que se dan en el medio ambiente y pueden afectar negativamente al logro de los objetivos.

El principal fin de un análisis FODA es permitir a la Organización a encontrar factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios Organizacionales: Consolidado las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo amenazas.

Este análisis FODA se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo de una Organización. Figura No. 07

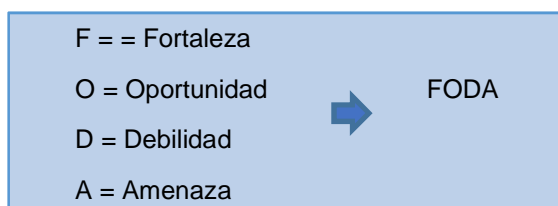


Figura No. 07 Definición FODA

### **1.7 Matriz FODA**

A partir del análisis de la situación de la Cooperativa de Transporte Parrales Vallejos, se utiliza los elementos que se combinan en la matriz

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PARRALES VALLEJOS R.L**

de impacto cruzado, donde ubican las máximas fuerzas o las debilidades y las amenazas, que dan lugar a las estrategias maxi-maxi, mini-maxi, maxi-mini, mini-mini.

En la siguiente tabla se presenta el análisis FODA detallado, para luego realizar la evaluación, mediante la herramienta de análisis Matriz de Motricidad -Dependencia que determina la relación que existe entre cada estrategia, por medio de valores, que generaran la zona de motricidad.

A continuación se detalla la Matriz FODA. Tabla No.07

<b>ANALISIS FODA</b>		
<b>FACTORES INTERNOS:</b>	<b>FORTALEZA</b> F1: Posicionamiento en el Mercado. F2: Unidades de Buses Modernas F3: Instalaciones amplia para crecer F4: Existencia de oficinas administrativas F5: Cuenta con su propia estación de combustible F6: Grúa de remolque propia F7: Amplio Talleres Mecánico F8: Directiva con Ideas de Innovación F9: Capital de Trabajo Propio F10: Cooperativa Legalmente Constituida.	<b>DEBILIDADES</b> D1: Inexistencia del departamento de recursos humanos D2: Impuntualidad por parte del personal. D3: Inexistencia de Control de Asistencia D4: Inadecuada atención a los usuarios por parte de los conductores. D5. Deficiente Gestión Empresarial D6: Inexistencia de un Plan Estratégico D7: Deficiencia en la Comunicación Interna D8: Oficinas administrativas con infraestructura inadecuada D9: Duplicidad en las funciones administrativa.
<b>FACTORES EXTERNOS</b>		
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>F-O</b>	<b>D-O</b>
O1: Alianza estratégica con el Gobierno Central. O2: Crecimiento Estable de la Economía. O3: Facilidad de Crédito por parte de Entidades Financiera. O4: Crecimiento en la Infraestructura Vial. O5: Mejora en la Infraestructura Vial en Managua. O6: Alianza con la Policía Nacional - Cooperativa O7: Innovaciones Tecnológicas O8: Nueva Tendencia de hacer Negocio Marketing Digital.	E1: Crear el departamento de Mercadeo (F1,F3,F4,F8,F9,O1,O3,O4,O5,O6,O7,O8) E2: Crear un plan de Marketing para ofertar y consolidar los servicios en el mercado nacional. (F1,F2,F3,F5,F6,O1,O2,O3,O4,O5,O6,O7,O8) E3: Desarrollar un plan de calidad total con la finalidad de aumentar la eficiencia y productividad. (F1,F2,F3,F4,F5,F6,O3,O4,O5,O7,O8)	E4: Crear el departamento de recursos humanos. (D1,D2,D3,D4,D6,D8,O7,O8) E5: Crear manual de funciones para la administración eficiente. (D1,D2,D3,D4,D6,D8,O7,O8) E6: Diseñar un plan de mejora en la gestión Empresarial (D1,D2,D3,D4,D5,D6,D7,D8,O1,,O2,O3,O4,O5,O6,O7,O8)

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PARRALES VALLEJOS R.L**

<b>AMENAZAS</b>  A1: Situación Política del País A2: Reducción al subsidio al transporte. A3: Volatilidad al precio del combustible Internacional. A4: Altos precios de suministros de aceites y grasas A5: Ingreso de nuevas Competencia. A6: Alta tasa de Interés. A7: Inseguridad Social A8: Pérdida de Competitividad tecnológica	<b>F-A</b>  E7: Establecer estrategias comerciales con los proveedores. (F1,F5,F6,F7,F8,A1,A2,A3,A4,A6,A8)  E8: Captación de Clientes Potenciales (F1,F2,F3,F4,F5,F6,A1,A7,A8)	<b>D-A</b>  E9: Desarrollar un sistema de información gerencial para disminuir el descontrol en el departamento administrativo y de recurso humanos. (D1,D2,D4,D6,D8,A8)  E10: Rediseñar el Organigrama (D1,D2,D3,D4,D5,D8,A8)

Tabla No.07 Análisis FODA

### 1.8 Matriz de Impacto Cruzado

Para la selección precisa de las estrategias, se plantea la matriz de impacto cruzado, que es donde se muestra la influencia de cada elemento sobre el sistema propuesto, los valores para la medición son los siguientes.

Tabla No. 08

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PARRALES VALLEJOS R.L**

Relación	
Sin Relación	0
Relación de Influencia Baja	1
Relación de Influencia Media	2
Relación de Influencia Alta	3

Tabla No. 08 Relación Puntuación

**MOTRICIDAD**

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	ABSOLUTA	RELATIVA
E1		3	2	2	2	2	3	3	1	2	20	10%
E2	3		3	1	2	3	3	3	2	3	23	11%
E3	2	3		3	3	2	2	3	3	3	24	12%
E4	2	1	3		3	3	1	1	3	3	20	10%
E5	2	1	2	3		3	0	2	2	3	18	9%
E6	2	3	3	2	3		2	3	3	2	23	11%
E7	3	3	2	1	2	2		3	2	2	21	10%
E8	3	3	3	1	2	1	3		2	2	20	10%
E9	1	1	1	2	2	2	0	0		3	12	6%
E10	1	2	2	3	3	3	0	2	3		19	9%
ABSOLUTA	19	20	21	18	22	21	14	20	21	23	200	
RELATIVA	10%	10%	11%	9%	10%	11%	7%	9%	9%	10%		100%
<i>Dependencia</i>												

Tabla No.09 Matriz de Motricidad - Dependencia.

Encontrados los valores en la matriz de impacto cruzado, se procede a la construcción de la matriz de Motricidad-Dependencia, donde se determina el área Motriz de las estrategias.

### **1.9 Determinación del Área Motriz**

La sumatoria de las filas revela las veces que cada una de las variables impacta sobre las variables restantes (índice de motricidad: influencia que tiene una variable sobre las demás). La sumatoria de las columnas representa las veces en que cada variable es influida por las restantes (índice de dependencia: grado de subordinación de cada variable con las

demás). Se calcularon los valores promedios de motricidad y dependencia, resultando ambos 10%.

Con los porcentajes de motricidad y dependencia se sitúan cada una de las variables sobre un plano motricidad-dependencia, graficando los porcentajes de dependencia en el eje de las *x* y los porcentajes de motricidad en el eje de las *y*. Sobre cada eje se marca el promedio de los porcentajes y se atraviesa una línea paralela al otro eje. Las líneas que parten cada eje en su punto promedio son los promedios de motricidad y dependencia respectivamente y serán el criterio para interpretar cada uno de los porcentajes de las distintas variables. El plano queda dividido en cuatro (04) cuadrantes: zona de poder, donde se encuentran variables muy influyentes sobre las otras y poco dependientes de las demás, zona de conflicto, donde se encuentran aquellas variables conectoras que ejercen gran influencia sobre las demás (alta motricidad), pero son también influenciadas por otras (alta dependencia), zona de salida, donde están las variables que son efectos y no causas, y zona de problemas autónomos, donde se ubican variables independientes que parecen poco relacionadas con la situación problema. Los resultados se muestran en la tabla No.19.

Una vez realizada la puntuación con la relación que existe entre cada estrategia en los ejes horizontales y verticales de la matriz Motricidad – Dependencia se obtuvieron las coordenadas para graficar cada cuadrante que representa lo siguiente. Figura No.10

<b>Variables</b>	<b>Dependencia</b>	<b>Motricidad</b>
<b>E1</b>	10	10
<b>E2</b>	10	11
<b>E3</b>	11	12
<b>E4</b>	9	10

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PARRALES VALLEJOS R.L**

<b>E5</b>	<b>10</b>	<b>9</b>
<b>E6</b>	<b>11</b>	<b>11</b>
<b>E7</b>	<b>7</b>	<b>10</b>
<b>E8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>E9</b>	<b>9</b>	<b>6</b>
<b>E10</b>	<b>10</b>	<b>9</b>

Tabla No.10 Dependencia – Motricidad

A continuación se procede a graficar la relación entre Motricidad – Dependencia de las estrategias. Ver figura no. 08

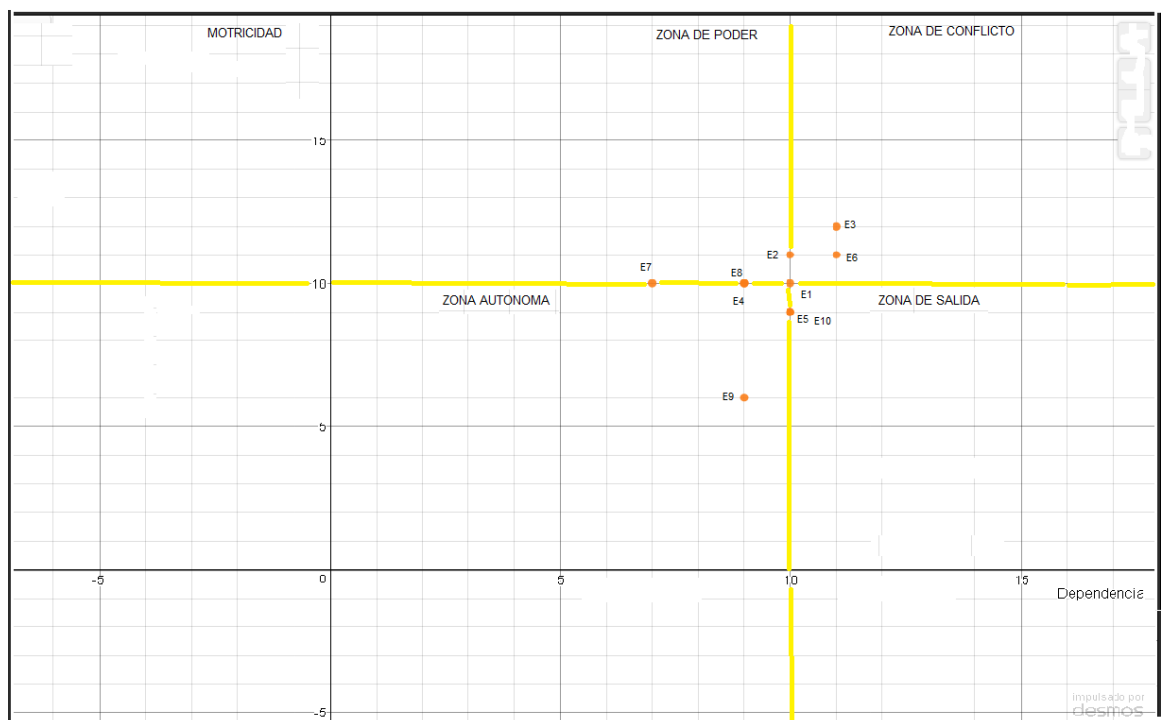


Figura No. 08 Motricidad - Dependencia

### 1.10 Estrategias Seleccionadas

Para la Selección de las estrategias, a continuación se muestra en la siguiente figura sobre la influencia que el sistema ejerce en cada elemento. Figura No. 09

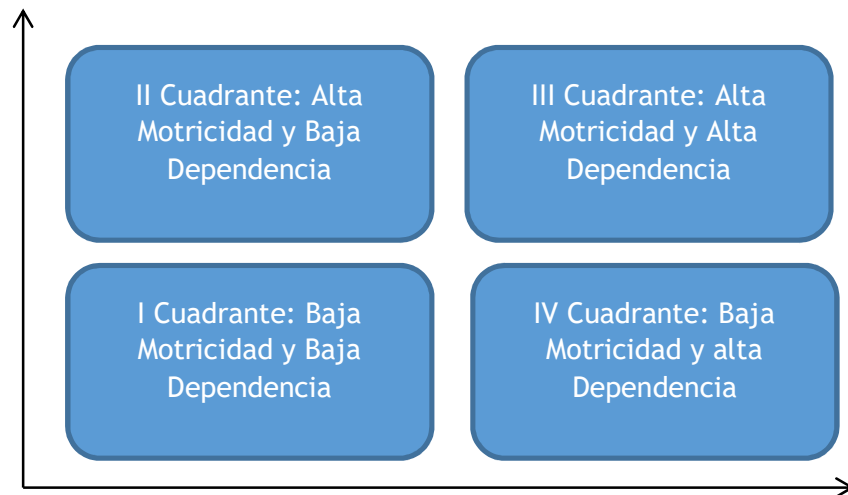


Figura No.09 Definición de los Cuadrantes.

- Cuadrante I: Esta zona constituye, baja influencia del sistema hacia el elemento y baja influencia del elemento hacia al sistema, esto quiere decir que E9 se les debe de dar un seguimiento bastante detallado, las cuales requieren de un estudio específico, que determine los recursos financieros y humanos necesarios para alcanzar su ejecución. Dada la complejidad de realización de estas estrategias, no se considera su implementación de inmediato, sino que puede ser tomada en cuenta para un futuro.
- Cuadrante II: Este cuadrante constituye, alta influencia del sistema hacia el elemento y baja influencia del elemento hacia el sistema, es decir que si su aplicación se lleva a cabo obtendrán fuertes impactos en los demás elementos del sistema, por eso se denomina zona de Poder y su ejecución

puede ser menor o igual a 5 años. Por lo tanto las estrategias consideradas a implementarse son las siguientes:

- E1: Crear el departamento de Mercadeo.
- E2: Crear un plan de Marketing para ofertar y consolidar los servicios en el mercado nacional.
- E4: Crear el departamento de recursos humanos.
- E7: Establecer estrategias comerciales con los proveedores ganar - ganar.
- E8: Captación de Clientes Potenciales

- Cuadrante III: Este Cuadrante constituye, alta influencia del sistema hacia el elemento y alta influencia del elemento hacia el sistema, es decir que la implementación de E3 y E6 conlleva a nuevos cambios, no planificados por lo tanto significa un punto fuerte de conflicto y desorden del sistema.
  - E3: Desarrollar un plan de calidad total con la finalidad de aumentar la eficiencia y productividad.
  - E6: Diseñar un plan de mejora en la gestión empresarial.
- Cuadrante IV: Este cuadrante constituye, baja influencia del sistema hacia el elemento y alta influencia del elemento hacia el sistema, las estrategias E5 y E10 se cumplen con facilidad al tratarla.



### **1.11 Estrategias o Alternativas Seleccionadas**

Para el cumplimiento del objetivo principal se procede a desarrollar las siguientes estrategias:

- E1: Crear el departamento de Mercadeo
- E3: Desarrollar un plan de calidad total, con la finalidad de aumentar la eficiencia y productividad.
- E4: Crear el departamento de recursos humanos.

## **2. PLAN ESTRATEGICO PROPUESTO.**

Para realizar el Plan Propuesto, se inició con el establecimiento de la Visión y la Misión, de la COOTRANSPAV, la cual debe determinar el propósito de su existencia y el camino a seguir para la eficiente ejecución del Plan Estratégico Propuesto.

Definiendo cada una de las estrategias planteada, donde se detallen las actividades a realizar, los Objetivos y Metas Propuestas, que servirán como guía para la medición del cumplimiento en la ejecución del Plan Propuesto.

A continuación se presenta la Propuesta de la nueva Filosofía Empresarial para la Cooperativa de Transporte Parrales Vallejos:

### **2.1 VISION**

Ser la Cooperativa Líder del Servicio de Transporte Colectivo Público y Privado, ofreciendo comodidad, buen trato y seguridad a sus usuarios. Nuestro personal tiene una vasta experiencia y responsabilidad. Contamos con la mayor y más moderna flota vehicular del país.

### **2.2 MISION**

Somos una Cooperativa de Transporte Colectivo Público y Privado, que satisface las necesidades de los usuarios exigentes a nivel nacional, brindando una atención de calidad y responsabilidad

## **2.3 PRINCIPIOS**

La Cooperativa de Transporte Parrales Vallejos, R.L, se compromete a cumplir los siguientes principios:

✓ **Mejora en la calidad en el servicio de transporte:**

La Cooperativa se compromete a la mejora del servicio que ofrecen a sus clientes, esto con el objetivo de brindar la mayor satisfacción y expectativa ofreciendo un servicio de calidad, con buen trato y seguro.

✓ **Compromiso de Renovación**

La mejora continua es un elemento primordial para que la Cooperativa pueda proyectarse en su imagen, en sus unidades, en su infraestructura y proceso. Esto con el fin de ser competitivo a mediano y largo plazo.

✓ **Desarrollar el talento humano**

Mantener un recurso humano altamente capacitado, comprometido y motivado, para lograr el éxito empresarial, brindándole las facilidades necesarias para estar preparados para los cambios del mercado y ser más competitivos.

## **2.4 Valores Empresariales**

Los Valores son considerados como código de ética de la Organización, como se comportara y vivirá en el futuro, y a su vez son los patrones de comportamiento, plantea como se debe de desarrollar sus actividades, reflejando el reconocimiento de su responsabilidad social, incluyen

Principios, Valores, Aspiraciones, Prioridades e ideales, con los cuales se compromete quienes toman las decisiones estratégicas.

## **2.5 Valores de la Cooperativa de Transporte Parrales Vallejos**

- ✓ Responsabilidad: Los Empleados debe de llevar a cabo sus labores diarias con diligencia, seriedad y prudencia dentro y fuera de la Cooperativa
- ✓ Comportamiento Ético: Es una competencia que nos permite sentirnos alineados en la vida personal y profesional, estableciendo una rectitud de como compórtanos dentro y fuera de la empresa.
- ✓ Puntualidad: Fomentar en los Empleados de la Cooperativa el cumplimiento en el horario establecido para la hora de entrada y salida de sus labores.
- ✓ Respeto a las señales de tránsito: Concientizar el cumplimiento estricto de las señales de tránsito y el respeto al usuario y peatón, hacer uso adecuado de las bahías donde sube y baja los pasajeros por parte de los conductores de las unidades de buses al momento de ejercer su recorrido en las vías.
- ✓ Trabajo de Equipo: Fomentar la unión y compañerismo en los integrantes de la Cooperativa con el fin de crear un ambiente de armonía, respeto, comunicación y confianza.
- ✓ Igualdad: La equidad en el trato y delegación del trabajo deberá de prevalecer en la cooperativa, evitando el favoritismo y preferencia

entre los empleados y socios. Nos comprometemos a aumentar el número de mujeres como conductoras de las unidades de buses.

- ✓ Cordialidad: El compromiso de tratar a nuestros usuarios con amabilidad, paciencia, con la capacidad de escucharlo, entenderlo y mostrar empatía, teniendo en cuenta la libertad de expresión.

## **2.6 Reglamento Interno de la Cooperativa de Transporte Parrales Vallejos, R.L.**

Se procede a establecer el Reglamento Interno de Trabajo para la Cooperativa Parrales Vallejos, el cual contiene disposiciones de carácter general y disciplinario, y constituye la base fundamental que regulará y garantizará seguir las normas de conducta y el desempeño eficiente del trabajador.

Este reglamento debe garantizar que las relaciones laborales entre los miembros de la Cooperativa sean de armonía, respeto, justicia y equidad y que desarrollen en un ambiente agradable que permita incrementar los niveles de eficiencia y productividad para lograr consecución de sus metas y objetivos.

El trabajador debe de cumplir este reglamento a lo interno y externo de la Cooperativa, esto se debe a que gran parte de los trabajadores pasa la mayor parte del tiempo prestando el servicio a los clientes.

### **I. Asistencia y Puntualidad**

- a.) Es obligación del trabajador cumplir con la jornada y horario de trabajo establecido. Según el cargo del trabajador

Horario: Turno diurno (8 horas) 08:00 AM a 06:00 PM

(14 horas) 04:30 AM a 10:30 PM (Turnos Mixto)

- b.) Todo trabajador está obligado a asistir puntual y cumplidamente a sus labores de acuerdo al horario establecido a fin de garantizar la atención al público (usuarios).

## II. Disposiciones Disciplinarias

### **Faltas Leves**

- a.) Ausencia injustificada sin comunicar a su superior
- b.) Tomar más tiempo de lo establecido para su hora de almuerzo.
- c.) Utilizar equipo y medios de la Cooperativa para fines ajenos a la realización del trabajo.
- d.) Conducta descuidada en el manejo de equipos y medios.
- e.) Ingerir alimentos fuera de lo locales y horarios establecidos para tal fin.
- f.) Fumar en las oficinas o en cualquier área que indique esta restricción.
- g.) Dormir durante las horas de trabajo.
- h.) Ejecutar juegos de azar o de cualquier otra clase dentro de la Cooperativa.
- i.) Abandonar innecesariamente su puesto de trabajo sin causa justificada u sin autorización.

### **Falta Graves**

- a.) Reincidir en las faltas leve.
- b.) Ejecutar actos que pongan en peligro la seguridad propia, las de sus compañeros de trabajo o la de terceras personas, así como la del lugar donde laboran.

- c.) Provocar, impulsar o participar en alteraciones del orden y de las labores dentro de la Cooperativa.
- d.) Maltrato físico o verbal a los trabajadores

### **Falta Muy Graves**

- a) Reincidir en las faltas graves.
- b) Ingerir drogas, licor o cualquier liquido embriagante dentro de las instalaciones de la Cooperativa, o presentarse al mismo en estado de ebriedad o bajo la influencia de drogas o tóxicos.
- c) Faltar al trabajo durante tres días consecutivos y hábiles en el periodo de un mes sin dar aviso de la causa que motiva la falta.
- d) El uso de drogas, presentarse a su labores en estado de ebriedad o con aliento alcohólico.
- e) Portar dentro de la Cooperativa cualquier clase de arma de fuego, corto punzante o de cualquier otro tipo.
- f) Alteración de documentos, recibos, facturo u otros.

## **2.7 Organigrama**

### **2.7.1 Administración del Recurso Humano de la Cooperativa de Transporte Parrales Vallejos, R.L**

En estos tiempos se presenta un panorama mundial profundamente marcado por un sistema de cambios que influye en los países y en la vida de las personas, también las empresas ya sean públicas o privadas sufren perturbaciones, para ello deben integrarse a esta etapa de cambios y así contar con nuevas estrategias que le permitan garantizar sus niveles de rentabilidad y competitividad para mantenerse como empresas líderes en el mercado nacional e internacional, para enfrentar esto el recurso humano es

pieza fundamental de cualquier estrategia empresarial, es importante detallar que toda organización que ofrece bienes o servicios a la sociedad, deberá de presentar una administración del personal eficaz y eficiente con la idea de aumentar sus niveles de productividad y el grado de satisfacción de los trabajadores.

La gestión del talento humano, está representado por organizaciones y por las personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio de alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto. (Chiavenato, 2009, p.4)

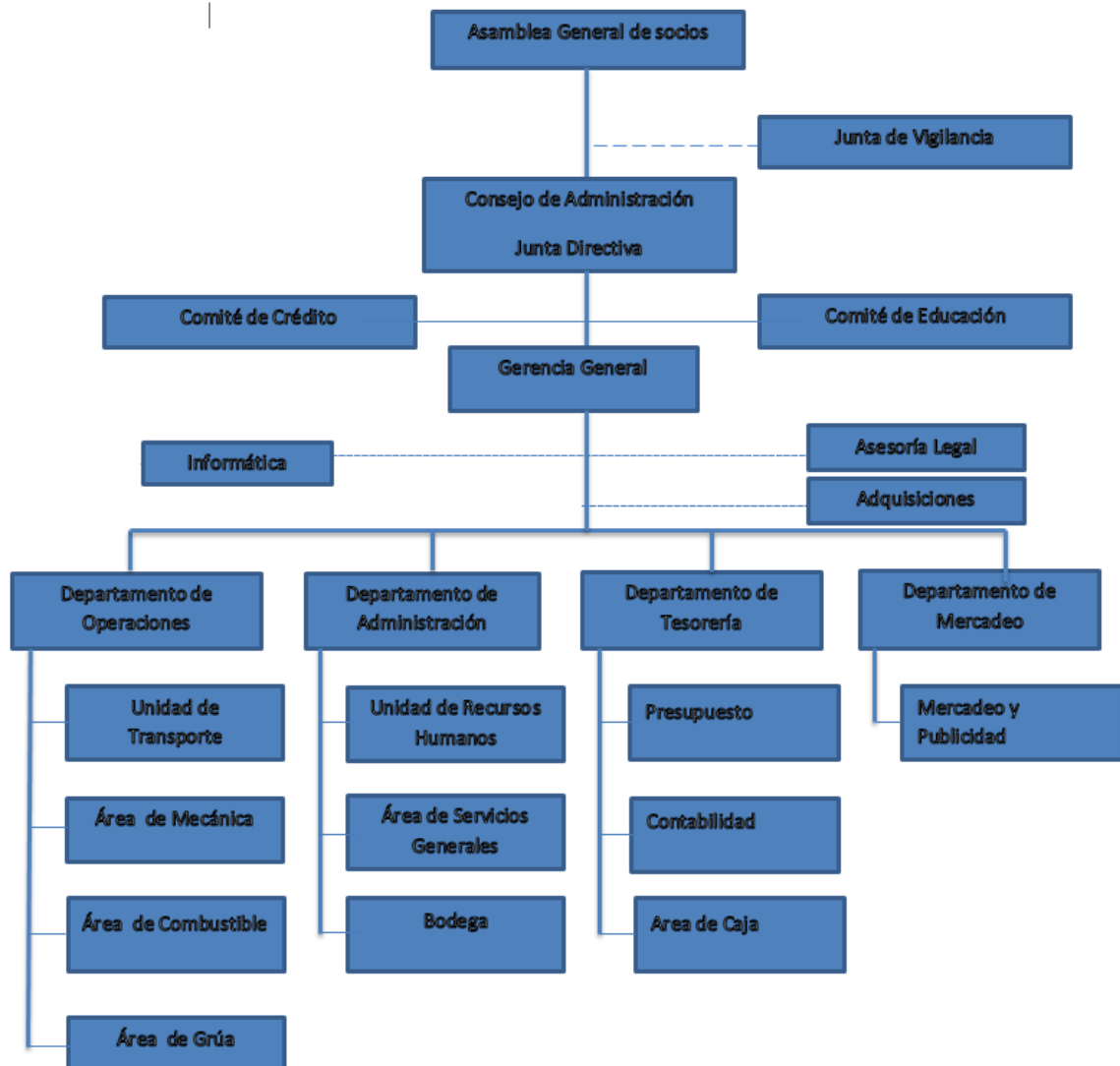
#### **2.7.2 Estructura Organizativa de la Cooperativa de Transporte Parrales Vallejos R,L**

A continuación se presenta el organigrama propuesto, el cual está catalogado como Mixto, ya que utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar su contexto, al mismo tiempo el ámbito de esta estructura organizacional es de orden específico, ya que muestra en forma particular la estructura de la cooperativa. Ver figura No. 10.

#### **2.7.3 Organigrama Propuesto para la Cooperativa de Transporte Parrales Vallejos R,L**



Figura No. 10



A continuación se describe cada uno de los cargos que se presentan en el organigrama propuesto anteriormente, se exceptúan, la asamblea general de socios, la junta de vigilancia, el consejo de administración (Junta directiva), el comité de crédito y el comité de educación, ya que estos órganos son elegidos con forme la Ley N°499 Ley General de las cooperativas.

1. Gerente General:

Realiza el trabajo de planificar, dirigir y controlar todas las actividades de la empresa, toma decisiones necesarias para el buen funcionamiento de la cooperativa, a su cargo están todos los trabajadores de la cooperativa.

2. Asesor Legal:

Asesora al gerente de la cooperativa sobre temas jurídicos, laborales y empresariales ante tribunales o en la realización de contratos de servicios ante terceros.

3. Responsable de Informática:

Asesora al gerente en temas de infraestructura tecnológica, el manejo de las tecnologías de la Información (TIC), realiza mantenimiento preventivo y correctivo a los equipos informáticos de la cooperativa.

4. Responsable de Adquisiciones:

Asesora al gerente en actividades de planificación que corresponden con los procesos de compras y adquisiciones de acuerdo a la legislación nicaragüense.

5. Jefe de Operaciones:

Planea, supervisa y controla permanentemente la implementación de políticas trazadas por la gerencia general que garanticen el adecuado funcionamiento de la cooperativa.

6. Jefe de Transporte:

Controla la asignación y despacho de las unidades de transporte, verificando el cumplimiento de las distintas rutas establecidas,

supervisa el buen estado y los mantenimientos preventivos y correctivos de los buses.

7. Conductor de autobús:

Responsable de efectuar el transporte de pasajeros por carretera de manera segura, respetando las leyes de tránsito nacional.

8. Mecánico automotriz:

Efectúa mantenimiento preventivo y/o correctivo a las unidades de transporte propiedad de la cooperativa, responsable de ver anillado de motores, sistemas de suspensión y dirección, sistemas de frenos, cambio de plato disco y balineras de transmisión entre otros.

9. Despachador de combustible

Recepciona el combustible diésel suministrado por el proveedor en los tanques de almacenamientos, cumpliendo las normas de seguridad en materia de salud ambiental y ocupacional, suministra el diésel a las unidades de transporte de la cooperativa, utilizando los equipos y materiales requeridos para brindar con eficiencia los servicios solicitados por los usuarios.

10. Operador de grúa

Brinda atención a todas las personas que requieran el servicio de grúa, dentro de los sectores autorizados, en caso necesario o de emergencia que se necesite fuera del sector, se deberá solicitar el permiso a las autoridades competentes, establece comunicación permanente por radio con el responsable de operaciones, para conocer en todo momento la ubicación de los usuarios que requieran el servicio de grúa.

11. Responsable de administración

Planea, organiza y controla las actividades de la empresa, realiza toma de decisiones oportunas y confiables en beneficio de la cooperativa.

12. Jefe de recurso humanos

Elabora y controla el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal de acuerdo a las normas y procedimientos aplicables, otorgando las prestaciones económicas y sociales apropiadas al personal para el desarrollo de sus funciones.

13. Jefe de servicios generales

Realiza y dirige las actividades de mantenimiento y reparación de los bienes muebles e inmuebles, verifica el correcto funcionamiento de las instalaciones de la cooperativa.

14. Encargado de almacén

Supervisa los procesos de almacenamientos y despacho de materiales y equipos adquiridos, revisando, organizando y distribuyendo los mismos, a fin de mantener los niveles de inventarios necesarios.

15. Responsable de Finanzas

Dirige las actividades relacionadas con la administración financiera y contable de la cooperativa.

16. Encargado de presupuesto

Mantiene correcta y adecuadamente el control y aplicación del presupuesto de los recursos asignados a las distintas áreas, proporciona la información oportuna para la toma de decisiones.

**17. Contador general**

Planifica las actividades contables de la cooperativa, controlando y verificando los procesos de registro, clasificación y contabilización del movimiento contable, a fin de garantizar que los estados financieros sean confiables y oportunos.

**18. Tesorero**

Asegura la liquidez de la cooperativa, optimiza el uso de recursos y/o inversiones financieras y cubre el riesgo de interés y de cambio.

**19. Cajera**

Recepciona, entrega y custodia dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos a la cooperativa y la cancelación de pagos que correspondan a través de caja.

**20. Responsable de Mercadeo**

Planifica, organiza y dirige eficientemente el sistema comercial, diseñando estrategias que permitan el logro de los objetivos empresariales, dirigiendo el desarrollo de las actividades de marketing.

**21. Asistente de mercadeo**

Colabora en todas las labores relacionadas con la comercialización y mercadeo de los diversos servicios que ofrece la cooperativa.

### **3. Análisis de las estrategias seleccionadas**

Luego de haberse determinado la planificación estratégica, es necesario plasmar como se llevaran a cabo estas estrategias seleccionadas en el plan operativo anual, con su respectivo presupuesto de gastos y costos.

Las metas estratégicas que se programaron se irán cumpliendo con la intervención anual que se planifique, en el POA.

Si se adicionan nuevos objetivos estratégicos, es preciso redefinir los productos y/o servicios, las metas, los indicadores, las fórmulas de cálculo, los medios objetivamente verificables, la programación anual de las metas físicas, la ficha de insumo y la programación anual de insumo.

Es recomendable que el plan estratégico, sea evaluado cada tres años a través de un ejercicio conocido como la Evaluación de Medio Término. De esta forma, se pueden tomar las decisiones correctivas que apunten al cumplimiento de los objetivos programados para el mediano y largo plazo.

Estrategia 1: Crear el departamento de mercadeo								
Estrategia	Objetivo	Actividades	Periodo de Ejecución: Semestral 2018 – 2019				Responsab le de ejecución	Costo / inversión total
Crear el departamento de mercadeo	1) Consolidar los servicios ofertados por la cooperativa, para mantenerse en el mercado.	1) hacer convocatoria para contratar al personal del departamento de mercadeo	I Semestr e 2018	II Seme stre 2018	I sem estre 2019	II Seme stre 2019	Gerente General	C\$2,500
		2) Contratar Responsable de mercadeo y asistente de mercadeo.	✓				Jefe de Recursos humanos	C\$364,000
			✓				jefe de servicios generales	C\$164,189.24
		3) Acondicionamiento y construcción de oficina de Mercadeo	✓	✓			Responsab le de Adquisicion es	C\$71,240.17
		4) Suministros de útiles oficinas para la realización de las funciones						

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PARRALES VALLEJOS R.L**

	2) Lograr un ambiente organizacion al favorable, que permita la generación de nuevas ideas de negocios.	1) Se coordinara con los jefes de áreas el proceso de generación de nuevas ideas de negocios			✓	✓	Responsab le de Mercadeo y responsabl es de áreas	-----
		2) Evaluar los servicios ofertados por la cooperativa y su integración con los usuarios				✓	Responsab le de Mercadeo y Asistente de mercadeo	C\$3,600.00
		3) Proponer un estudio de mercado para aumentar los servicios ofertados por la cooperativa					Responsab le de Mercadeo	-----

Tabla No. 11 Crear el departamento de Mercadeo

<b>ESTRATEGIA 1</b>	<b>Costo total de la Estrategia 1 para el año 2018</b>
<b>Crear el departamento de Mercadeo</b>	<b>C\$605,529.41</b>





**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PARRALES VALLEJOS R.L**

Estrategia 3: Desarrollar un Plan de Calidad Total									
Estrategia	Objetivo	Actividades	Periodo de Ejecución Anual 2020				Responsable de ejecución	Costo / inversión total	
Desarrollar un Plan de Calidad Total	1) Mejorar los procesos, métodos y procedimiento que se lleva a cabo, para optimizar recursos y tiempo de respuesta	1) Realizar licitación y contratación de una empresa de consultoría para que apoye con el desarrollo del plan de Calidad Total.	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Gerente General, responsable de administración y responsable de adquisiciones	C\$8,500	
				✓					
		2) Realizar licitación y Contratación de una empresa de Consultoría Auditora		✓				Gerente General, responsable de administración y responsable de adquisiciones	C\$7,000
	2) Iniciar las etapas para el desarrollo del Plan de Calidad Total.	1) Identificación de la necesidad de un plan de calidad en la Cooperativa.			✓		Gerente General, Consultor y Jefe de Operaciones	-----	
									-----
					✓	✓			-----
	2) Identificación de la entradas para el Plan de la Calidad			✓		✓	Gerente General , Consultor y Jefe de Operaciones		
	3) Definir el alcance del Plan de Calidad.					✓	Gerente General , Consultor y Jefe de Operaciones		

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PARRALES VALLEJOS R.L**

Estrategia 3: Desarrollar un Plan de Calidad Total								
Estrategia	Objetivo	Actividades	Periodo de Ejecución Anual 2020				Responsable de ejecución	Costo / inversión total
Desarrollar un Plan de Calidad Total	2) Iniciar las etapas para el desarrollo del Plan de Calidad Total.	4) Preparación del Plan de Calidad total.  5) Contenido del Plan de la Calidad.  6) Revisión y Aceptación del Plan de Calidad  7) Implementación de Plan Calidad Total	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Consultor  Consultor, Gerente General y Jefe Operaciones  Consultor y Gerente General  Consultor	
			✓	✓				C\$300
				✓	✓			C\$500.00
					✓	✓		C\$300
						✓		-----

Estrategia 3: Desarrollar un Plan de Calidad Total								
Estrategia	Objetivo	Actividades	Periodo de Ejecución Anual 2020				Responsable de ejecución	Costo inversión total
			Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
Desarrollar un Plan de Calidad Total	2) Iniciar las etapas para el desarrollo del Plan de Calidad Total.	8) Implementación del Plan de Calidad Total.	✓	✓			Consultor	-----
		9) Revisión por Auditoria			✓		Consultor	C\$700

Tabla No. 12 Desarrolla un Plan de Calidad Total

<b>ESTRATEGIA 3</b>	<b>Costo total de la Estrategia 3 para el año 2020</b>
<b>Desarrollar una plan de calidad total</b>	<b>C\$17,300</b>

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PARRALES VALLEJOS R.L**

Estrategia 4: Crear el departamento de recursos humanos								
Estrategia	Objetivo	Actividades	Periodo de Ejecución Semestral 2021 - 2022				Responsable de ejecución	Costo inversión total
			I Semestre 2021	II Semestre 2021	I Semestre 2022	II Semestre 2022		
Crear el departamento de recursos humanos	1) Lograr un ambiente organizacional favorable, donde los empleados se sientan acoplados y capaces para realizar sus actividades de forma eficiente y eficaz	1) hacer convocatoria para contratar al personal del departamento de recursos humanos	✓				Responsable de Administración	C\$2,500
		2) Contratar jefe de recursos humanos y técnico en elaboración de planilla.	✓				Responsable de Administración	C\$23,500
			✓	✓			Jefe de servicios generales	C\$164,189.24
		3) Acondicionamiento y construcción de oficina de recursos humanos		✓	✓		Responsable de Adquisiciones	C\$71,240.17
		4) Suministros de útiles oficinas						

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PARRALES VALLEJOS R.L**

		para la realización de las funciones						
	2) Realizar capacitaciones para los trabajadores de la cooperativa solicitadas al INATEC	<p>1) Se coordinara con los jefes de áreas el proceso de detección de necesidades para el desarrollo de los recursos humanos</p> <p>2) Para los Responsables de área y jefes, se solicitara al INATEC la capacitación de <b>“MOTIVACION Y TRABAJO EN EQUIPO”</b> la cual tiene una duración de 24 horas distribuido en tres días de 8 horas por día</p>			✓	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>	<p>Jefe de Recursos Humanos y Responsables de áreas y jefes</p> <p>Responsable de administración y Jefe de recursos humanos</p> <p>Responsable de administración</p>	<p>-----</p> <p>C\$3,600.00</p>

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PARRALES VALLEJOS R.L**

		3) Para el personal que atiende público en general, se solicitara al INATEC la capacitación de <b>“TECNICAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE”</b> la cual tiene una duración de 10 horas distribuido en dos días de 5 horas					n y Jefe de recursos humanos (capacitar al terminar el primer cuatrimestre al 15% de los trabajadores	C\$7,440.00
--	--	---	--	--	--	--	---	-------------

<b>Estrategia 4: Crear el departamento de recursos humanos</b>								
<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividades</b>	<b>Periodo de Ejecución Semestral 2021 – 2022</b>				<b>Responsable de ejecución</b>	<b>Costo / inversión total</b>
			<b>I Semestre 2021</b>	<b>II Semestre 2021</b>	<b>I Semestr e 2022</b>	<b>II Semestre 2022</b>		
<b>Crear el departamento de recursos humanos</b>	3) Continuar las capacitaciones para los trabajadores de la cooperativa solicitadas al INATEC	1) Para el personal que atiende público en general, se solicitara al INATEC la capacitación de <b>TECNICAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE</b> la cual tiene una duración de 10 horas distribuido en dos días de 5 horas			✓	✓	Responsable de administración y Jefe de recursos humanos (capacitar al terminar el segundo cuatrimestre al 85% de los trabajadores	C\$42,160
		2) Verificar el funcionamiento de las unidades funcionales para determinar si existe cruce de funciones			✓		Jefe de recursos humanos	-----
	4) Crear manual de funciones y procedimientos para las distintas unidades funcionales	3) Realizar evaluación del desempeño a todos los trabajadores de la cooperativa				✓	Responsables de áreas y jefes	C\$ 500.00
		4) Reconocer los logros y aporte de los trabajadores, se le recuerde a los empleados la importancia que representan para la				✓	Presidente de la Junta Directiva y	



**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PARRALES VALLEJOS R.L**

	5) Premiar los méritos y trabajo realizado por los trabajadores	cooperativa (se le otorgará un premio de C\$ 500.00 córdobas a los trabajadores que tenga una evaluación superior a 95 puntos o superior )					Gerente General	C\$ 10,000
--	---	--	--	--	--	--	-----------------	------------

Estrategia 4: Crear el departamento de recursos humanos								
Estrategia	Objetivo	Actividades	Periodo de Ejecución Semestral 2021 - 2022				Responsable de ejecución	Costo / inversión total
			I Semestre 2021	II Semestr e 2021	I Semestr e 2022	II Semestr e 2022		

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PARRALES VALLEJOS R.L**

<b>Crear el departamento de recursos humanos</b>	6) Mejorar la presentación del personal con la utilización de uniforme	1) Comprar la cantidad de 2 camisas tipo polo, color celeste y dos pantalones tipo jeans color azul, para cada uno de conductores y personal administrativo				✓	Responsable de adquisiciones junto con responsable de administración y jefe de recursos humanos	C\$172,285.54
--	--	---	--	--	--	---	---	---------------

Tabla No. 13 Crear el departamento de Recursos Humanos.

<b>ESTRATEGIA 4</b>	<b>Costo total de la Estrategia 4 para el año 2021 - 2022</b>
<b>Crear el departamento de Recursos Humanos</b>	<b>C\$497,414.95</b>

<b>Detalle de Costos y Gastos de implementar las estrategias seleccionadas</b>					
<b>Estrategias</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>
<b>E1: Crear el departamento de mercadeo.</b>	<b>C\$ 302,764.70</b>	<b>C\$302,764.70</b>	-----	-----	-----
<b>E3: Desarrollar un plan de calidad total, con la finalidad de aumentar la eficiencia y productividad.</b>	-----	-----	<b>C\$17,300</b>	-----	-----
<b>E4: Crear el departamento de recursos humanos</b>	-----	-----	-----	<b>C\$248,707.47</b>	<b>C\$248,707.47</b>
<b>Total</b>	<b>C\$ 302,764.70</b>	<b>C\$ 302,764.70</b>	<b>C\$17,300</b>	<b>C\$248,707.47</b>	<b>C\$248,707.47</b>
				<b>Costo en 5 años</b>	<b>C\$1,120,242.94</b>

Tabla No. 14 Detalle de Costos y Gastos. El costo total para la ejecución de las estrategias es de **C\$1,120,242.94**

#### **4. Diseño del Prototipo del Sitio Web para la “Cooperativa de Transporte Parrales Vallejos”**

El objetivo primordial de elaborar un sitio web para “la Cooperativa Parrales Vallejos” es desempeñar la función de canal de comunicación con sus clientes. Que a través de ella se dé a conocer la Cooperativa, sus productos y servicios, eventos y/o promociones, es decir un medio de publicidad.

##### **4.1 Definición de Requisitos**

El sitio web permitirá promover la imagen, productos y/o servicios de la Cooperativa, siendo su objetivo principal el de ofertar sus servicios al público en general. Así como todos los aspectos generales propia de la entidad de transporte colectivo.

Es de gran importancia dedicar un segmento relacionado con la Cooperativa, tal como “Quienes somos”, en donde se expondrá Misión, Visión, Slogan, formas de contacto (teléfono, correo electrónico), dirección de local, horario de atención y contenido relacionado a la “Parrales Vallejos” .

El sitio web presentará un catálogo en el cual se expondrá los Servicios de la Cooperativa, donde se expondrá horario de atención, precios de los viajes expresos. Se expondrá una galerías de las unidades de buses apta brindar el servicio.

Se contará con una sección informativa, donde se dará a conocer a los clientes los eventos relevantes propios de la Cooperativa.

El sitio contará con una sección “contáctanos”, la cual, tendrá como función de “buzón de sugerencias y Quejas” donde el cliente podrá exponer sus comentarios sobre el servicio.

#### **4.2 Requisitos de datos**

La información esencial del sitio es el catálogo de productos/servicios, el cual contiene el nombre del producto/servicio, descripción, precio e imágenes del mismo.

También es de vital importancia las sugerencias brindadas por el usuario, por ende se requiere almacenar el nombre, correo electrónico o algún medio de contacto y su comentario.

Adicionalmente podemos mencionar la información relacionada con promociones, eventos e información de la Cooperativa.

#### **4.3 Requisitos de Software**

El sitio web será desarrollado a través del software libre “Joomla 3.8.1”<sup>32</sup>. El desarrollo en esta plataforma se decide debido a que es un software libre, que permite elaborar sitios basados en plantillas, agilizando la elaboración del mismo, a la vez es muy sencillo la publicación de artículos y contenido del sitio, es decir que es de fácil administración.

Para la instalación del gestor de contenidos (Joomla), se requiere previamente tener instalado Xampp<sup>33</sup> Server que es un gestor de bases de datos y Apache.

---

<sup>32</sup>Es un sistema de gestión de contenidos y un framework para aplicaciones web.

<sup>33</sup> Es un servidor web de plataforma, software libre, con gestión de Bases de datos Mysql, servidor web apache y los interpretes para lenguaje de script php.

Utilizar cualquier navegador web<sup>34</sup>, Mozilla Firefox versión 5.0 en adelante, Internet Explorer versión 6.0 en adelante o Chrome.

#### **4.4 Requisitos Navegacional**

El sitio presentará un sistema de navegacional sencillo, empleará 2 tipos de menú; horizontal y vertical. Las categorías del menú estarán bien definidas, así como las sub-categorías del mismo.

#### **4.5 Definición de Actores**

De acuerdo con lo expuesto en los requisitos podemos identificar los siguientes actores:

- **Administrador consola:** Es el responsable de la seguridad del sitio web. Se le delega las funciones de crear cuentas de usuario, instalar componentes, modificar diseño del sitio.
- **Administrador contenido y artículos:** Es el responsable de mantener actualizada la información del sitio. Se encargará de crear/editar/eliminar artículos o contenido del sitio (catálogo de productos/servicio, precios, promociones, eventos, entre otros).
- **Administrador comentarios:** Será el administrador del buzón de sugerencias del sitio web. Tendrá acceso a los comentarios brindados por los usuarios finales y podrá revisar y responder.

---

<sup>34</sup>Un navegador o navegador web es una aplicación que opera a través de Internet interpretando la información de archivos y sitios web.

- Usuarios visitantes: Son los clientes potenciales, interesados en los productos/servicios que ofrece la Cooperativa. Podrán realizar consulta del catálogo de servicios. Consultar las promociones y eventos publicados.
- Usuarios registrados: Tendrá las mismas opciones que el usuario visitante y adicionalmente podrá hacer comentarios o preguntas, consultar comentarios anteriores y eliminar en el “buzón” del sitio.

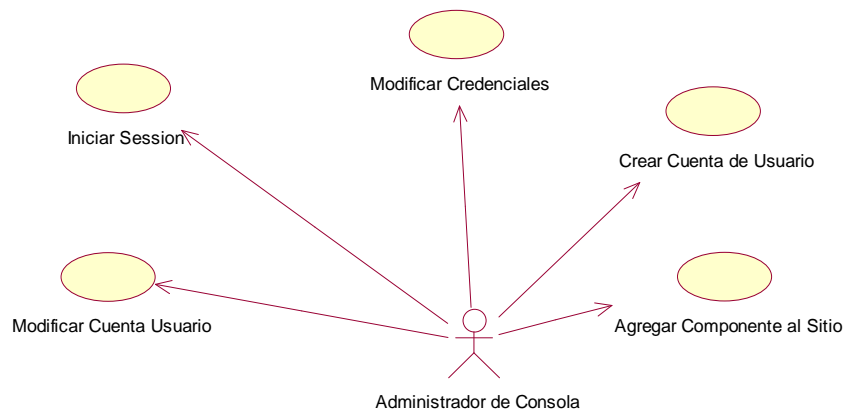
#### 4.6 Diagrama de casos de Uso.

A continuación, se presentan el paquete de los distintos diagramas del modelo de casos de uso que conforman el sitio web de la Cooperativa de Transporte Parrales Vallejos. Figura No 11.



Figura No. 11 Paquete de los Diagramas del Modelo de Caso de Uso

A continuación se presentan los casos de uso del sitio web de la Cooperativa de Transporte Parrales Vallejos. Figura No. 12



#### Caso de Uso Administración de Plataforma

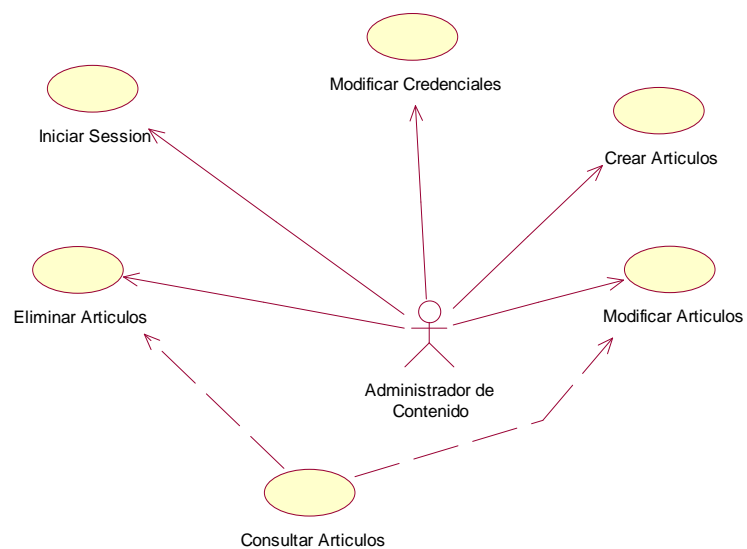


Figura No. 13 Caso uso Administrador de Contenido



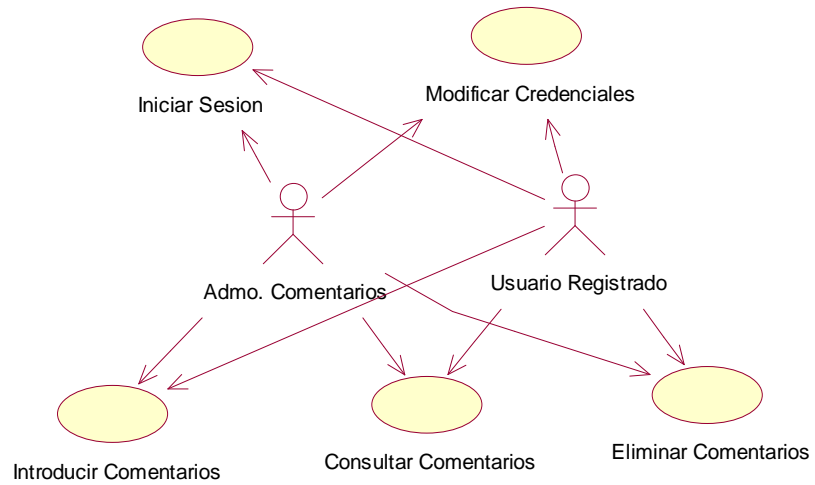


Figura No. 14 Caso de Uso Recepción de comentarios

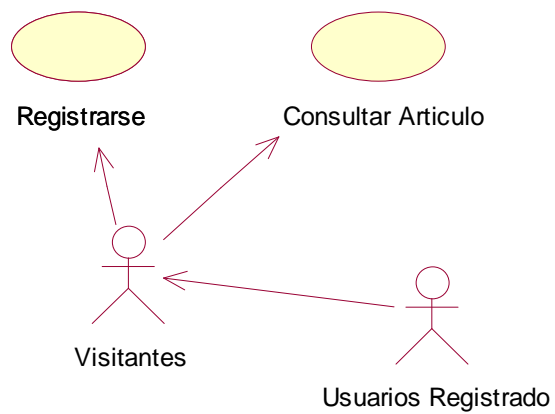


Figura No. 15 Caso de uso Visitante

#### 4.7 Diseño Navegacional

Se incluyen todos los menús que estarán disponibles una vez que un usuario visite el sitio web de la Cooperativa Parrales Vallejos. Figura No. 16

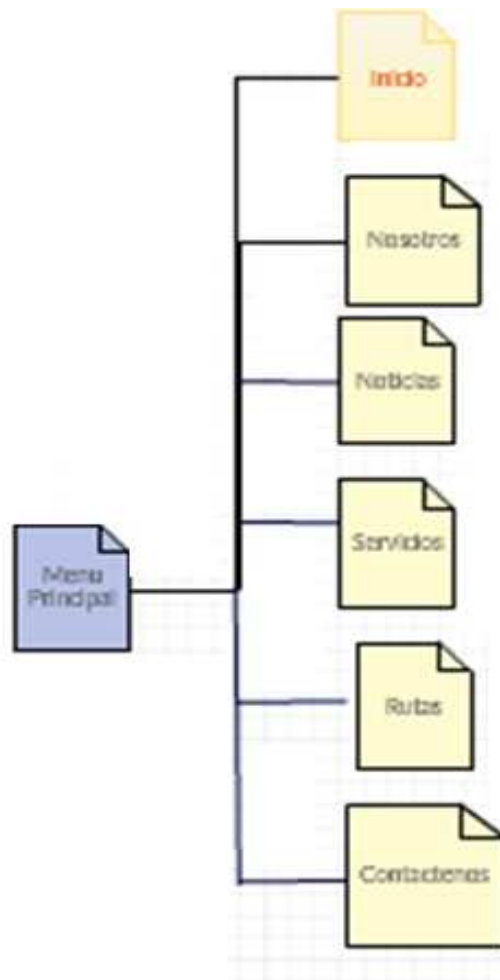


Figura No. 16 Diseño Navegacional

#### **4.8 Diseño y estilo Gráfico**



Figura No. 17 Diseño y estilo Grafico.

#### **4.9 Herramientas de Desarrollo**

Para la elaboración del sitio web, se empleara las siguientes herramientas:

- Gestor de Contenido Joomla 3.8.0
- Xampp 3.2.0
- Servidor web Apache.
- Gestor Base de datos MySql 6.2

#### **4.10 Costos del diseño Web**

##### **Costo de Implementación**

Requerimientos de material informático como software y hardware adecuados a las funcionalidades exigidas al sitio y recursos humanos capaces de llevar adelante el proyecto, esto puede implicar contratación de personal, capacitación de personal o contratación de terceros. La Cooperativa no cuenta con personal especializado para el desarrollo del sitio web.

Se cotizo el precio de elaboración de un sitio web con las características mencionadas anteriormente, quedando la elaboración del mismo en un monto de \$ 400.00 (dólares)

#### **4.11 Costos de Mantención y Actualización**

La implementación del sitio web trae gastos en personal, rediseño y ajuste de procedimientos y actualización de la información. En este ítem se deben considerar los gastos informáticos relacionados, como el alojamiento del Sitio Web (hosting) y el nombre de dominio.

Para el caso de la Cooperativa Parrales Vallejos, la actualización estará a cargo del Gerente General, una vez finalizada la implementación de la página, será capacitado para la administración del sitio, que más que todo consistirá en crear/modificar artículos. La Cooperativa contratará los servicios de alojamiento web en la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), teniendo un costo de C\$ 1,550 (Córdobas) mensuales, para el caso de nombre de dominio, comprará un dominio .NI, la institución encargada de este servicio es la misma entidad que brinda servicio de Alojamiento, el monto del dominio es de C\$1,550 (córdobas) anuales. Ver detalle de los costos en Anexo página 218.

## **VII. CONCLUSIONES**

- En base a los resultados obtenidos en la presente investigación y de acuerdo a los instrumentos utilizados, se concluye que: El proceso Administrativo y la Gestión Empresarial de la Cooperativa de Transporte Parrales Vallejos, R. L, se lleva a cabo de forma parcial, provocando pérdidas de oportunidades.
- Se verifico la necesidad de crear el departamento de recursos humanos y el departamento de Mercadeo, con el fin de mejorar en los procesos internos de la Cooperativa.
- Se determina que el personal administrativo y conductores requieren de capacitaciones continuas, debido a los constante quejas por parte de los usuarios, sumado a esto no se cumplen los procedimientos y normativas establecidas.
- La baja calidad de los servicios que oferta la cooperativa, puede provocar una disminución de los usuarios/clientes que demanda los servicios de la misma.
- A través de la realización de la matriz de evaluación de factores interno se determinó un valor ponderado de 2.89, lo que significa que existe un predominio de las fortalezas sobre las debilidades. No obstante se establecieron estrategias para para corregir las principales debilidades.

## **VIII. RECOMENDACIONES**

- Con el objetivo de contribuir al logro de los resultados esperados es fundamental difundir la cultura organizacional, para fortalecer la identidad de pertenencia de los trabajadores hacia la empresa. Este proceso debe de hacerse sin imposición, que surja de manera natural y proactivo por parte del personal.
- Iniciar cuanto antes las capacitaciones, a los directivos y trabajadores de la cooperativa, a fin de lograr una mejor atención a los usuarios que perciben los servicios que brinda la cooperativa.
- Es importante hacer uso de los canales de comunicación oficiales de la cooperativa para informar a los trabajadores la planificación estratégica diseñada explicando la visión, misión, valores, objetivos, y beneficios generales.
- Es indispensable que todos los miembros de la cooperativa se involucren activamente en el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados, para alcanzar las propuestas.
- Realizar retroalimentación de lo ejecutado con asesoría externa, para validar que las estrategias seleccionadas se estén cumpliendo según lo planificado.
- Al llegar a un 50% de implementación del plan, puede ser adecuado desarrollar un plan agresivo de promoción de nuevos servicios.

## **IX. BIBLIOGRAFIA**

- a. Aguin Gerard. "La Planeación Estratégica en la Universidad". Quebec 1988
- b. Anello, E., de Hernández. "Planificación Estratégica. Programa de Capacitación en Liderazgo Educativo". 2009.
- c. Bugwal Gerrit; Cuellar, Juan Carlos. "Planificación Estratégica y Operativa", 2009.
- d. Consulta de Xampp y Otros términos,  
<https://www.scribd.com/document/60589453/Consulta-de-Xampp-y-Otros-Terminos>.
- e. Conceptos Informáticos,  
<https://www.scribd.com/document/92156378/Navegador-Web>
- f. Fred R. David. "Conceptos de Administración Estratégica" Novena Edición, México, Pearson Prentice Hall, 2003.
- g. Fred R. David. "Conceptos de Administración Estratégica" Novena Edición, México, Pearson Prentice Hall, 2003.
- h. George A. Steiner. "Planeación Estratégica. Lo que Todo Director Debe Saber". Compañía Editorial Continental, 1985.
- i. Graham Friend; Stefan Zehle. "Como Diseñar un Plan de Negocios", 2008.
- j. Graham Friend; Stefan Zehle. "Como Diseñar un Plan de Negocios", 2008.
- k. Goffee, Rob y Jones, Gareth (2001). El Carácter Organizacional: Como la Cultura Corporativa puede crear o destruir negocios. Edición en español – Ediciones Granica S.A. (Barcelona) Pág. 31 – 43

## **Anexo No. 1. DOCUMENTACION DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PARRALES VALLEJOS COOTRANSPAV- R.L**

- **RESENA HISTORICA**

En 1980 inicia labores la Empresa Nacional de Buses (ENABUS) como institución del Estado de Nicaragua, (Gobierno en turno Frente Sandinista de Liberación Nacional).

Esta Empresa tenía como función- -prestar el Servicio de Transporte Publico a la población de la Capital de Managua y la cantidad de pasajeros que eran transportados diaria a su destino era de 350,000 Usuarios de Transporte Colectivo.

Esta Empresa estaba compuesta por 1, 700 Trabajadores que conformaban el Área

Administrativa y el Área Operacional. Distribuidos de la siguiente manera.

1. Área Administrativa.
2. Área de Conductores.
3. Área de Operaciones.
4. Área de Supervisión
5. Área de Mantenimiento
- ó. Área de Recaudación
7. Área de Escuela de manejo, Educación Vial y Relaciones Humanas.
8. Área de Contabilidad.

Esta Empresa llego a Funcionar hasta 1992.

En el año 1993 fue Fundada la Cooperativa Parrales Vallejos con un Número de Asociados de 425.

- **ORGANIZACION DE LA COOPERATIVA**



Constituida e inscrita en el año 1993 recibiendo su personería Jurídica de parte del Ministerio del Trabajo a través de la dirección General de Cooperativas, (OIGECOOP).

Nuestra Cooperativa de Transporte y Asociadas Parrales Vallejos se encuentra Organizada en la Federación de Transporte Publico URECOTRAIN, operando bajo la

Ley General de Cooperativas 499 y su Reglamento Interno, As/ como también bajo la Regulación del instituto Regulador del Transporte del Municipio de Managua (IRTRAMMA).

Se rige por Estatuto y Reglamento interno, que son regulados por la ley General de Cooperativas (499).

- ESTRUCTURA DE MANDO EN LA COOPERATIVA SE CONFORMA

1. Asamblea General de Asociadas.
  2. Consejo de Administración.
  3. Junta de Vigilancia.
- A lo interno existen órganos de Dirección.

- CONSEJO DE ADMINISTRACION.

Presidente Junta Directiva

Vicepresidente

Tesorero

Secretario

Vocal

Función: Representar a la Cooperativa a través del Presidente en todos los asuntos

Concernientes a ella. Gestionar los asuntos socioeconómicos de la Cooperativa de acuerdo con los criterios emanados por la Asamblea General de Asociadas.

- JUNTA DE VIGILANCIA

Coordinador

Secretario

Vocal.

Función: Fiscalizar los procedimientos del Consejo de Administración y sus Asociadas.

- COMITE DE OPERACIONES

Coordinador

Secretario

Vocal.

Función: Controla la Operatividad de la Flote vehicular (Buses) de la Cooperativa

- COMITE DE EDUCACION Y PROMOCION

Coordinador

Secretario

Vocal

Función: Organizar y convocar /as capacitaciones y seminarios que los Asociadas, conductores y personal de Administración; así como apoyar en atención social a quien lo necesité.

- MANUAL DE FUNCIONES

La Cooperativa consta de un Manual de Funciones que indica la Función de cada cargo nombrado por la Asamblea General de Asociadas a lo cual se /e debe dar estricto cumplimiento.

- Ideología Política. 100% Sandinista.
- Rutas que Cubre La Cooperativa Parrales Vallejos

103

105

116

117

118.

- Horario de atención a la Ciudadanía. 5.00 am- 9.30 pm.

#### METAS DE LA COOPERATIVA PARRALES VALLEJOS

- Entre estos planes estratégicos se encuentran: Mantener el Estado técnico de nuestras Unidades de Transporte en buen Estado.
- Capacitar a nuestro personal (conductores) para una mejor atención a los Usuarios que abordan nuestras unidades; así como Relaciones Humana, Seminarios de Seguridad y Educación Vial impartidos por la Policía Nacional a través de la Jefatura de Transito Nacional sobre el uso correcto de las vías de circulación y Respeto a /as señales de Transito con periodos de cada seis meses para la capacitación continua de nuestro personal que labora como conductores de Transporte Urbano Colectivo.

Los Conductores reciben capacitación cada seis meses entre las cuales se les imparte

Educación Vial, Relaciones Humanas, entre otras.

- La Cooperativa Parrales Vallejos es la Cooperativa más grande de Nicaragua y es la Primera en mantener una tarifa social de C\$ 2.50 el pasaje.
- La Cooperativa Parrales Vallejos cumple con los requisitos de la ley de Tránsito y demás normas establecidas desde el porte y aspecto del conductor
- Geográficamente se encuentra ubicada en la capital, del hotel Estrella 300 metros al Norte.

Sus terminales están ubicadas:

103 y 118 en Laureles Sur.

116 en Villa Libertad.

105 Unidad de Propósito (colonia)

117 Américas # 2

- MODALIDAD DE SERVICIO QUE BRINDA LA COOPERATIVA
- Transporte Urbano Colectivo.
- Usuarios transportados aproximadamente: 70,000 pasajeros.
- Venta de Combustible para las unidades de los Asociadas. .
- Almacén de Repuestos lubricantes, llantas a los Asociadas.
- Servicios de viajes especiales a instituciones Estatales, privadas, colegios, Universidades, etc.
- Talleres Mecánicos, Taller Eléctrico. Soldadura, etc.
- Área de Lavado y Engrase.

Esta Cooperativa se conforma actualmente por: 103 Asociadas, más el personal de conductores que laboran en las Rutas, área de Administración y Talleres Técnicos. Se rige dentro de un marco Jurídico bajo las Normas de la Ley 499 y sus Estatuto y

Reglamento Interno.

Hasta pronto, les deseamos Éxitos en sus Estudios; ya que ustedes son el Futuro de

Nicaragua/ Estamos para servirles.

virtes.

Atentamente,



**Juan Reyes Chevez**  
**Presidente Junta Directiva**  
**Cooperativa Parrales Vallejos**

**Anexo No. 2. Entrevista dirigida al Presidente de la Cooperativa de Transportes “Parrales Vallejos R, L”**

Nombre:

- 1) ¿Según su criterio cuales son los aspectos más importantes de la Cooperativa?
- 2) ¿Cuál es la misión de la Cooperativa?
- 3) ¿Cuál es la visión de la Cooperativa?
- 4) ¿Cuáles son los valores que conducen la forma de operar y la conducta de los miembros de la Cooperativa?
- 5) ¿Menciones los servicios que ofrece la Cooperativa?
- 6) ¿La Cooperativa cuenta con algún organigrama?
- 7) ¿La Cooperativa posee algún manual de funciones para cada puesto de trabajo?
- 8) ¿Cada cuánto se reúne el consejo de administración?
- 9) ¿Tiene usted conocimiento si se ha realizado algún Plan Estratégico en la Cooperativa?

- 10) ¿Cuáles son las empresas de transporte colectivo que presentan mayor competencia para la Cooperativa?
- 11) ¿Cuáles son los proveedores con los que mantiene relaciones comerciales la Cooperativa?
- 12) ¿Cuáles considera usted como fortalezas para la Cooperativa?
- 13) ¿Cuáles son debilidades que tiene la Cooperativa?
- 14) ¿Cuáles son las oportunidades que se presentan para la Cooperativa?
- 15) ¿Cuáles son las posibles amenazas que enfrenta la Cooperativa?
- 16) ¿Considera usted que si la Cooperativa tuviera acceso a un Plan Estratégico, realizado con profundidad y objetividad, pudiera ser implementado para el beneficio de la Cooperativa?

**Anexo No. 3. ENCUESTA APLICADA ALOS SOCIOS Y PERSONAS QUE LABORAN EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PARRALES VALLEJOS, R.L**

La presente encuesta tiene como finalidad recabar datos de interés, la misma servirá para realizar un Plan Estratégico para la Cooperativa de Transporte Parrales Vallejos, R. L.

Datos Informativos

Relación con la Cooperativa:

1) ¿Conoce usted la historia de la Cooperativa?

SI ( ) NO ( )

2) ¿Conoce usted la cultura organización de la Cooperativa?

SI ( ) NO ( )

3) ¿Señale los principios que se reflejan en la Cooperativa?

Participación económica ( )

Servicio de Calidad ( )

Autonomía ( )

Compromiso ( )

Compañerismo ( )



4) ¿Indique que valores se pone en práctica en la Cooperativa?

Igualdad ( )

Unión ( )

Equidad ( )

Respecto ( )

Compañerismo ( )

5) ¿Conoce usted los servicios que ofrece la Cooperativa?

SI ( ) NO ( )

6) ¿Cuándo usted ingreso a laborar a la Cooperativa, le entregaron algún Manual de funciones?

SI ( ) NO ( )

7) ¿Cuánto tiempo tiene usted de ser Socio de la Cooperativa o Trabajador de la misma?

Entre 1 a 5 años ( )

Entre 5 a 10 años ( )

Entre 10 a 15 años ( )

Entre 15 a 20 años ( )

Entre 20 a 25 años ( )

8) ¿Tiene conocimiento usted, de que la Cooperativa haya realizado algún Plan Estratégico en el tiempo que usted está en la Cooperativa?

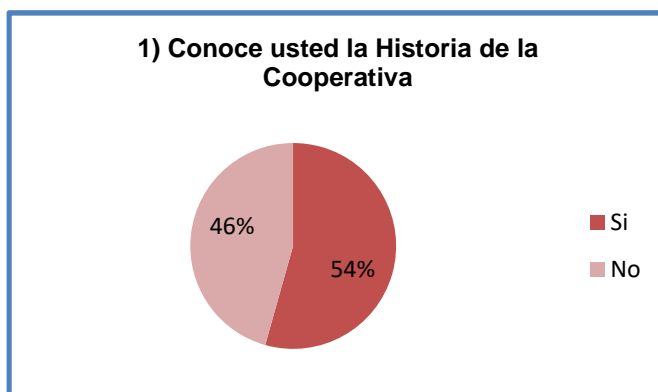
SI ( ) NO ( )

9) ¿Considera usted de suma importancia que la Cooperativa contara e implementar un Plan Estratégico para mejorar sus operaciones?

SI ( ) NO ( )

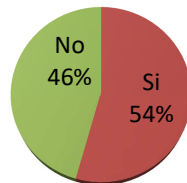
#### **Anexo No. 4 PROCESAMIENTO Y RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

1) ¿Conoce Usted la Historia de la Cooperativa?	
Si	31
No	26



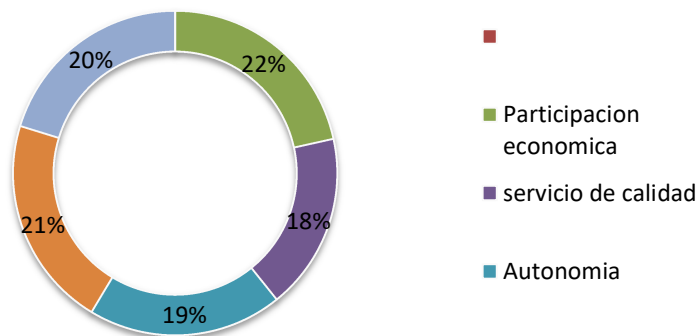
2) ¿Conoce usted la cultura organizacional de la cooperativa?	
Si	31
No	26

**2) Conoce usted la cultura organizacional de la cooperativa**



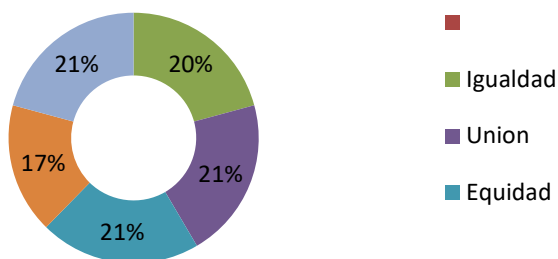
3) Señale los principios que se reflejan en la cooperativa	
Participación económica	50
servicio de calidad	41
Autonomía	45
Compromiso	49
Compañerismo	47

**3) Señale los principios que se reflejan en la cooperativa**



4) Indique que valores se ponen en practica en la cooperativa	
Igualdad	48
Union	48
Equidad	48
Respecto	39
Compañerismo	48

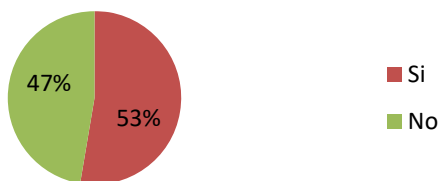
**4) Indique que valores se ponen en practica en la cooperativa**



**5) ¿Conoce los servicios que ofrece la Cooperativa?**

Si	30
No	27

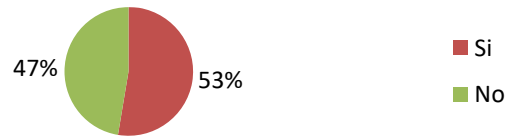
**5) Conoce los servicios que ofrece la Cooperativa**



**ó) Cuando Ingreso a laborar a la Cooperativa le entregaron algún manual de funciones**

Si	30
No	27

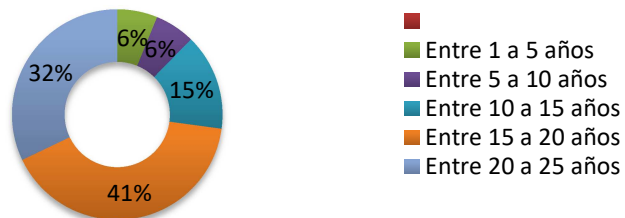
**ó) Cuando usted ingreso a laborar a la cooperativa, le entregaron algun manual de funciones**



**7) ¿Cuánto tiempo tiene usted de ser socio de la Cooperativa o trabajador de la misma?**

Entre 1 a 5 años	5
Entre 5 a 10 años	5
Entre 10 a 15 años	12
Entre 15 a 20 años	33
Entre 20 a 25 años	26

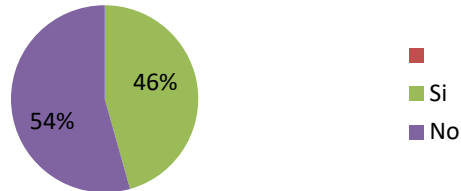
**7) ¿Cuanto tiempo tiene usted de ser socio o trabajador de la Cooperativa?**



**8) ¿Tiene conocimiento usted, que la cooperativa haya realizado algún plan estratégico en el tiempo que usted está en la cooperativa?**

Si	26
No	31

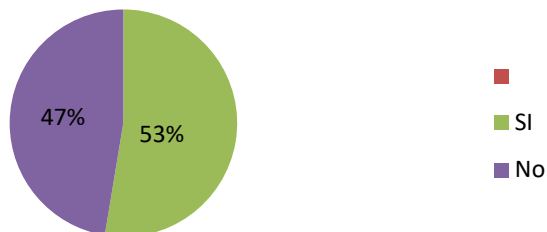
**8) Se ha realizado algun plan estrategico en la Cooperativa**



**9) Considera usted de suma importancia que la cooperativa contara e implementar un plan estratégico para mejorar sus operaciones**

SI	30
No	27

**9) Considera de suma importancia que la cooperativa contara e implementara un plan estrategico para mejorar sus operaciones**



### **Conociendo el carácter organizacional.**

Según Rob Goffee y Gareth Jones, en su libro sobre “El Carácter Organizacional”, recomienda a los evaluadores, que para conocer el carácter organizacional de una empresa se debe de aplicar el siguiente test que permita identificar el tipo de cultura en el que opera la empresa. Ver figura No.

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PARRALES VALLEJOS R.L**

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.La cooperativa conoce sus objetivos de negocio claramente	1	2	3	4	5
2. las personas establecen vínculos de unión entre ellas	1	2	3	4	5
3. Todo el personal sigue líneas de instrucciones claras acerca del trabajo que desempeñan	1	2	3	4	5
4. La gente se lleva bien y rara son las disputas	1	2	3	4	5
5. Un rendimiento negativo es tratado rápidamente y firmemente	1	2	3	4	5
6. Las personas con frecuencia se relacionan fuera del trabajo	1	2	3	4	5
7. El grupo realmente quiere ganar	1	2	3	4	5
8. La gente se hace favores porque se caen bien	1	2	3	4	5
9. cuando surgen oportunidades de ventajas competitivas, la personas se mueven con decisión para capitalizarlas	1	2	3	4	5
10. Las personas hacen amigos en nombre de la amistad y no por razones de interés	1	2	3	4	5
11. Los objetivos estratégicos son compartidos	1	2	3	4	5
12. la gente confía a los demás sus asuntos personales	1	2	3	4	5
13. las personas construyen relaciones cercanas y duraderas que algún día pueden	1	2	3	4	5

<b>dar beneficios</b>					
14. La recompensa y el castigo son claros	1	2	3	4	5
15. La gente conoce bien las familias de los demás	1	2	3	4	5
16. El grupo está decidido a vencer enemigos claramente definidos	1	2	3	4	5
17. Las personas siempre son animadas a solucionar cualquier asunto de manera flexible	1	2	3	4	5
18. Conseguir los objetivos es lo más importante	1	2	3	4	5
19. Para que algo se haga hay que tocar las teclas del sistema	1	2	3	4	5
20. Los proyectos que se comienzan siempre se terminan	1	2	3	4	5
21. Cuando las personas se marchan de la empresa, los compañeros permanecen en contacto para ver cómo les va.	1	2	3	4	5
22. Está claro donde termina el trabajo de una persona y donde empieza el de otra	1	2	3	4	5
23. Las personas se protegen unas a otras	1	2	3	4	5

Ver figura No. 10

Valorando La Cultura de la Organización.



¿Cómo determinar la puntuación del test? Ver figura No. 11

**Sociabilidad**

$$\begin{array}{ccccccccc}
 2 & + & 4 & + & 6 & + & 8 & + & 10 & + & 12 \\
 \boxed{4} & & \text{Tota} & \boxed{2} & & \boxed{1} & & \boxed{3} & & \boxed{2} & & \boxed{3} \\
 & & & & & & & & & & & = \boxed{41} \\
 13 & + & 15 & + & 17 & + & 19 & + & 21 & + & 23 \\
 \boxed{4} & & \boxed{4} & & \boxed{3} & & \boxed{5} & & \boxed{4} & & \boxed{3}
 \end{array}$$

**Solidaridad**

$$\begin{array}{ccccccccc}
 1 & + & 3 & + & 5 & + & 7 & + & 9 & + & 11 \\
 \boxed{3} & & \boxed{3} & & \boxed{1} & & \boxed{4} & & \boxed{2} & & \boxed{1} & = \boxed{30} \\
 14 & & & & & & & & & & & \\
 \boxed{2} & & \boxed{3} & & \boxed{4} & & \boxed{2} & & \boxed{2} & & \boxed{3} \\
 + & 16 & + & 18 & + & 20 & + & 22 & + & 23
 \end{array}$$

**Anexo No. 5. INSTALACIONES DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PARRALES VALLEJOS.**





Zona de Parqueo/área de Operaciones/Bomba de Combustible



**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PARRALES VALLEJOS R.L**



Grúa de Remolque/Comedor/Oficina Administrativas (Presidencia/Secretaria).



Oficinas Administrativas

### **Anexo No.6. CALCULOS DE COSTOS Y GASTOS.**

Anexo No. 7.1 Resumen de costos Acondicionamiento Oficina de Recursos humanos

<b>HOPSA</b>			<b>FACTURA</b>	
<b>SOLUCIONES TECNOLOGICAS PARA LA CONSTRUCCIÓN</b>			<b>Fecha:</b>	12/11/2017
			<b>Nº de Factura</b>	12568
<b>Plaza Eclipse, Contiguo al Hotel Holiday Inn</b>			<b>Nº de Cliente</b>	495
<b>Managua, Nicaragua</b>				
<b>Teléfono: 505-2278-5026</b>				
<b>Eddy Santos Sánchez</b>				
<b>Managua, Nicaragua</b>				
<b>Teléfono: 505-8999-9995</b>				
<b>PRELIMINARES</b>				C\$2311.78
<b>FUNDICIONES</b>				C\$18781.18
<b>MAMPOSTERIA</b>				C\$54381.08
<b>TECHO Y FASCIA</b>				C\$22555.02
<b>ACABADOS</b>				C\$18992.10
<b>PISOS</b>				C\$19795.53
<b>PUERTAS</b>				C\$14405.72
<b>VENTANAS</b>				C\$2919.71
<b>OBRAS SANITARIAS</b>				C\$1339.12
<b>PINTURA GENERAL</b>				C\$6208.00

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PARRALES VALLEJOS R.L**

<b>LIMPIEZA FINAL</b>				C\$2500.00
			[42] SUBTOTAL	C\$164189.24
<b>COMENTARIOS</b>				
				TASA DE IMPUESTO 15.00%
1. Total a pagar en 30 días				IMPUESTO 24,628.39
2. Servicio de construccion de oficinas de 5*5 metros para un total de 25 metros cuadrados				OTRO C\$0.00
				<b>TOTAL C\$188817.63</b>
				Haga el cheque pagadero a
				<b>HOPSA</b>
Si usted tiene preguntas sobre esta factura, póngase en contacto con				
Karen Valle, 2278-4506, kvalle@hopsanic.com				

Anexo No, 7.2 Resumen de costos Acondicionamiento Oficina de Mercadeo

<b>HOPSA</b>				<b>FACTURA</b>	
<b>SOLUCIONES TECNOLOGICAS PARA LA CONSTRUCCIÓN</b>				<b>Fecha:</b>	12/11/2017
				<b>Nº de Factura</b>	12568
Plaza Eclipse, Contiguo al Hotel Holiday Inn				<b>Nº de Cliente</b>	495
Managua, Nicaragua					
Teléfono: 505-2278-5026					
Eddy Santos Sánchez					
Managua, Nicaragua					
Teléfono: 505-8999-9995					
<b>PRELIMINARES</b>					C\$2311.78
<b>FUNDICIONES</b>					C\$18781.18
<b>MAMPOSTERIA</b>					C\$54381.08
<b>TECHO Y FASCIA</b>					C\$22555.02
<b>ACABADOS</b>					C\$18992.10
<b>PISOS</b>					C\$19795.53
<b>PUERTAS</b>					C\$14405.72
<b>VENTANAS</b>					C\$2919.71
<b>OBRAS SANITARIAS</b>					C\$1339.12
<b>PINTURA GENERAL</b>					C\$6208.00
<b>LIMPIEZA FINAL</b>					C\$2500.00

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PARRALES VALLEJOS R.L**

			[42]	SUBTOTAL C\$164189.24
<b>COMENTARIOS</b>			TASA DE IMPUESTO	15.00%
<b>1. Total a pagar en 30 días</b>			IMPUESTO	24,628.39
<b>2. Servicio de construccion de oficinas de 5*5 metros para un total de 25 metros cuadrados</b>			OTRO	C\$0.00
			<b>TOTAL</b>	<b>C\$188817.63</b>
				Haga el cheque pagadero a
				<b>HOPSA</b>
<b>Si usted tiene preguntas sobre esta factura, póngase en contacto con</b>				
<b>Karen Valle, 2278-4506, <a href="mailto:kvalle@hopsanic.com">kvalle@hopsanic.com</a></b>				

Anexo No. 7.3 Resumen Gasto administrativo de oficina de recursos humanos

<b>Resumen gasto administrativo de oficina de recursos humanos</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario C\$</b>	<b>Costo Total C\$</b>
Computadoras de escritorios	2	C\$ 12,399.69	C\$24,799.38
Escritorios	2	C\$4,897.69	C\$9,795.38
Sillas de escritorio	2	C\$1,549.69	C\$3,099.38
Archivador	1	C\$2,169.69	C\$2,169.69
Impresora	1	C\$6415.00	C\$6,415.00
Sillas para visitas	4	C\$1,806.99	C\$7,227.96
Teléfono de oficina	1	C\$1,239.69	C\$1,239.69
Aire acondicionado	1	C\$3,689.00	C\$3,689.00
<b>Total</b>			<b>C\$58,435.48</b>

Anexo No. 7.4 Resumen gasto administrativo de oficina de Mercadeo

<b>Resumen gasto administrativo de oficina de Mercadeo</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario C\$</b>	<b>Costo Total C\$</b>
Computadoras de escritorios	2	C\$ 12,399.69	C\$24,799.38
Escritorios	2	C\$4,897.69	C\$9,795.38
Sillas de escritorio	2	C\$1,549.69	C\$3,099.38
Archivador	1	C\$2,169.69	C\$2,169.69

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PARRALES VALLEJOS R.L**

Impresora	1	C\$6,415.00	C\$6,415.00
Sillas para visitas	4	C\$1,806.99	C\$7,227.96
Teléfono de oficina	1	C\$1,239.69	C\$1,239.69
Aire acondicionado	1	C\$3,689	C\$3,689
<b>Total</b>			<b>C\$58,435.48</b>

Anexo No. 7.5 Resumen de gastos de Uniformes del Personal.

<b>Resumen de gastos de personal por uniformes</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad(2 UNID*133 Trabajadores)</b>	<b>Costo Unitario C\$</b>	<b>Costo Total C\$</b>
Camisas( hombre/ mujer)	266	C\$247.69	C\$65,885.54
Pantalones Hombres/ Mujeres	266	C\$400.00	C\$106,400
<b>Total Uniformes</b>			<b>C\$172,285.54</b>

Anexo No. 7.6 Cálculo de Inatec

<b>Capacitaciones Impartidas Por INATEC</b>			
<b>Curso/Capacitación</b>	<b>Cantidad de participantes</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo Total</b>
MOTIVACION Y TRABAJO EN EQUIPO	9	C\$400.00	C\$3,600.00
TECNICAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE	124	C\$400.00	C\$49,600.00
<b>Total</b>			<b>C\$53,200.00</b>
Retención DGI 10% Servicios profesionales			C\$5,320.00
Retención IMI 1%			C\$532.00
<b>Total a Pagar</b>			<b>C\$47,348.00</b>

Anexo No. 7.8 Costo de Publicidad

<b>Costos de publicidad</b>					
<b>Publicidad</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Brochures	C\$1,200.00	C\$1265.76	C\$1,335.12	C\$1,408.29	C\$1,485.46
Anuncio periódico	C\$115,620.92	C\$121,956.95	C\$128,640.19	C\$135,689.68	C\$143,125.47



**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PARRALES VALLEJOS R.L**

Manta Cruza calle	C\$3,655	C\$3,728	C\$3,802.56	C\$3,878.61	C\$3,994.96
<b>Total Publicidad</b>	<b>C\$120,475.92</b>	<b>C\$126,950.71</b>	<b>C\$133,777.87</b>	<b>C\$140,976.58</b>	<b>C\$148,605.89</b>

Anexo 7.9. Gastos de realizar el Prototipo web y los pagos de alojamiento

<b>Gastos de realizar el sitio web y los pagos de alojamiento</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Costo</b>
Hosting	C\$3,100
Dominio	C\$1,550
Servicios de Internet	C\$14,880
Elaboración del sitio web	C\$12,400
<b>TOTAL</b>	<b>C\$31,930</b>

Anexo No.7.10 Gastos de Administración

<b>Gastos de Administración</b>					
<b>Descripción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Sueldos y Salarios	C\$3,015,000	C\$3,165,750	C\$3,324,037.5	C\$3,490,239.38	C\$3,664,751.34
Vacaciones	C\$ 251,250	C\$263,812.5	C\$277,003.125	C\$290,853.281	C\$305,395,945
Décimo tercer mes	C\$ 251,250	C\$263,812.5	C\$277,003.125	C\$290,853.281	C\$305,395,945
Antigüedad	-----	C\$47,486.25	C\$49,860.56	C\$52,353.59	C\$54,971.27
INSS patronal 19%	C\$572,850	C\$601,492.5	C\$631,567.125	C\$663,145.481	C\$696,302.75
INATEC 2%	C\$60,300	C\$63,315	C\$66,480.75	C\$69,804.78	C\$66,480.75
Depreciación	C\$23,386.24	C\$23,386.24	C\$23,386.24	C\$23,386.24	C\$23,386.24
Uniforme personal	C\$172,285.54	C\$177,454.10	C\$182,777.72	C\$191,916.60	C\$201,512.24
Agua	C\$14,400	C\$15,360	C\$16,320	C\$17,200	C\$18,240
Energía	C\$62,400	C\$78,624	C\$91,728	C\$106,404	C\$139,472.64
Teléfono	C\$54,000	C\$54,315	C\$54,631.8	C\$55,271.24	C\$55,593.48
Papelería y útiles	C\$30,000	C\$30,000	C\$30,000	C\$30,000	C\$32,400

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PARRALES VALLEJOS R.L**

de oficina					
Combustible	C\$74,400	C\$78,000	C\$84,000	C\$90,000	C\$96,000
Limpieza y Aseo	C\$24,000	C\$24,000	C\$24,000	C\$24,000	C\$24,000
<b>Total de Gastos de administración</b>	<b>C\$4,605,121.78</b>	<b>C\$4,886,808.9</b>	<b>C\$5,012,395.94</b>	<b>C\$5,395,427.87</b>	<b>C\$5,683,902.55</b>

Anexos No. 7.11 Mobiliario y Equipo de Oficina

<b>Mobiliario y Equipo de Oficina</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Computadoras de escritorios	4	C\$12,399.69	C\$49,598.76
Escritorios	4	C\$4,897.69	C\$19,590.76
Sillas de escritorio	4	C\$1,549.69	C\$6,198.76
Archivador	2	C\$2,169.69	C\$4,399.38
Impresora	2	C\$6,415	C\$12,830.28
Sillas para visitas	8	C\$1,806.99	C\$14,455.92
Teléfono de oficina	2	C\$1,239.69	C\$2,479.38
Aire acondicionado	2	C\$3,689	C\$7378.00
<b>Total Equipo de Oficinas</b>			<b>C\$116,931.24</b>

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PARRALES VALLEJOS R.L**

Anexo No.7.12 Nomina.

<b>DISTRIBUCCION DE SALARIOS</b>					
	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
<b>Descripción:</b>	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
<b>Salarios</b>					
Gerente General	324000	340200	357210	375070.5	393824.025
Responsable de informática	180000	189000	198450	208372.5	218791.125
Asesor Legal	200000	210000	220500	231525	243101.25
Responsable de Adquisiciones	180000	189000	198450	208372.5	218791.125
Responsable de Operaciones	264000	277200	291060	305613	320893.65
Responsable de Administración	264000	277200	291060	305613	320893.65
Responsable de Finanzas	264000	277200	291060	305613	320893.65
Responsable de Mercadeo	264000	277200	291060	305613	320893.65
Jefe de RRHH	180000	189000	198450	208372.5	218791.125
Jefe de Transporte	180000	189000	198450	208372.5	218791.125
Jefe de Servicios Generales	180000	189000	198450	208372.5	218791.125
Técnico de elaboracion de planilla	95000	99750	104737.5	109974.375	115473.094
Encargado de Presupuesto	140000	147000	154350	162067.5	170170.875
Tesorero	140000	147000	154350	162067.5	170170.875
Asistente de Mercadeo	100000	105000	110250	115762.5	121550.625
Conserjes	60000	63000	66150	69457.5	72930.375
<b>Total Salarios</b>	<b>3015000</b>	<b>3165750</b>	<b>3324037.5</b>	<b>3490239.38</b>	<b>3664751.34</b>
<b>INSS 6.25%</b>					
Gerente General	20250	21262.5	22325.625	23441.9063	24614.0016
Responsable de informática	11250	11812.5	12403.125	13023.2813	13674.4453
Asesor Legal	12500	13125	13781.25	14470.3125	15193.8281
Responsable de Adquisiciones	11250	11812.5	12403.125	13023.2813	13674.4453
Responsable de Operaciones	16500	17325	18191.25	19100.8125	20055.8531
Responsable de Administración	16500	17325	18191.25	19100.8125	20055.8531
Responsable de Finanzas	16500	17325	18191.25	19100.8125	20055.8531
Responsable de Mercadeo	16500	17325	18191.25	19100.8125	20055.8531
Jefe de RRHH	11250	11812.5	12403.125	13023.2813	13674.4453
Jefe de Transporte	11250	11812.5	12403.125	13023.2813	13674.4453
Jefe de Servicios Generales	11250	11812.5	12403.125	13023.2813	13674.4453
Tecnico de elaboracion de planilla	5937.5	6234.375	6546.09375	6873.39844	7217.06836
Encargado de Presupuesto	8750	9187.5	9646.875	10129.2188	10635.6797
Tesorero	8750	9187.5	9646.875	10129.2188	10635.6797
Asistente de Mercadeo	6250	6562.5	6890.625	7235.15625	7596.91406

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PARRALES VALLEJOS R.L**

Conserjes	3750	3937.5	4134.375	4341.09375	4558.14844
<b>TOTAL INSS 6.25 %</b>	188437.5	197859.375	207752.344	218139.961	229046.959
<b>Ret. Mensual I.R</b>					
Gerente General	35750	38787.5	41976.875	45407.1484	49802.5059
Responsable de informatica	10312.5	11578.125	12907.0313	14302.3828	16023.3359
Asesor Legal	13125	14531.25	16343.75	18410.9375	20581.4844
Responsable de Adquisiciones	10312.5	11578.125	12907.0313	14302.3828	16023.3359
Responsable de Operaciones	24500	26975	29573.75	32302.4375	35167.5594
Responsable de Administracion	24500	26975	29573.75	32302.4375	35167.5594
Responsable de Finanzas	24500	26975	29573.75	32302.4375	35167.5594
Responsable de Mercadeo	24500	26975	29573.75	32302.4375	35167.5594
Jefe de RRHH	10312.5	11578.125	12907.0313	14302.3828	16023.3359
Jefe de Transporte	10312.5	11578.125	12907.0313	14302.3828	16023.3359
Jefe de Servicios Generales	10312.5	11578.125	12907.0313	14302.3828	16023.3359
Tecnico de elaboracion de planilla	0	0	0	465.146484	1238.40381
Encargado de presupuesto	4687.5	5671.875	6705.46875	7790.74219	8930.2793
Tesorero	4687.5	5671.875	6705.46875	7790.74219	8930.2793
Asistente de Mercadeo	0	0	503.90625	1279.10156	2093.05664
Conserjes	0	0	0	0	0
<b>TOTAL IR</b>	207812.5	230453.125	255065.625	281865.482	312362.926
<b>INATEC (2%)</b>					
Gerente General	6480	6804	7144.2	7501.41	7144.2
Responsable de informatica	3600	3780	3969	4167.45	3969
Asesor Legal	4000	4200	4410	4630.5	4410
Responsable de Adquisiciones	3600	3780	3969	4167.45	3969
Responsable de Operaciones	5280	5544	5821.2	6112.26	5821.2
Responsable de Administración	5280	5544	5821.2	6112.26	5821.2
Responsable de Finanzas	5280	5544	5821.2	6112.26	5821.2
Responsable de Mercadeo	5280	5544	5821.2	6112.26	5821.2
Jefe de RRHH	3600	3780	3969	4167.45	3969
Jefe de Transporte	3600	3780	3969	4167.45	3969
Jefe de Servicios Generales	3600	3780	3969	4167.45	3969
Tecnico de elaboracion de planilla	1900	1995	2094.75	2199.4875	2094.75
Encargado de Presupuesto	2800	2940	3087	3241.35	3087
Tesorero	2800	2940	3087	3241.35	3087
Asistente de Mercadeo	2000	2100	2205	2315.25	2205
Conserjes	1200	1260	1323	1389.15	1323
<b>TOTAL INATEC (2%)</b>	60300	63315	66480.75	69804.7875	66480.75

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PARRALES VALLEJOS R.L**

<b>INSS PATRONAL (19 %)</b>					
Gerente General	61560	64638	67869.9	71263.395	74826.5648
Responsable de informatica	34200	35910	37705.5	39590.775	41570.3138
Asesor Legal	38000	39900	41895	43989.75	46189.2375
Responsable de Adquisiciones	34200	35910	37705.5	39590.775	41570.3138
Responsable de Operaciones	50160	52668	55301.4	58066.47	60969.7935
Responsable de Administración	50160	52668	55301.4	58066.47	60969.7935
Responsable de Finanzas	50160	52668	55301.4	58066.47	60969.7935
Responsable de Mercadeo	50160	52668	55301.4	58066.47	60969.7935
Jefe de RRHH	34200	35910	37705.5	39590.775	41570.3138
Jefe de Transporte	34200	35910	37705.5	39590.775	41570.3138
Jefe de Servicios Generales	34200	35910	37705.5	39590.775	41570.3138
Tecnico de elaboracion de planilla	18050	18952.5	19900.125	20895.1313	21939.8878
Encargado de Presupuesto	26600	27930	29326.5	30792.825	32332.4663
Tesorero	26600	27930	29326.5	30792.825	32332.4663
Asistente de Mercadeo	19000	19950	20947.5	21994.875	23094.6188
Conserjes	11400	11970	12568.5	13196.925	13856.7713
<b>TOTAL INSS PATRONAL (19%)</b>	<b>572850</b>	<b>601492.5</b>	<b>631567.125</b>	<b>663145.481</b>	<b>696302.755</b>
<b>DECIMO TERCER MES</b>					
Gerente General	27000	28350	29767.5	31255.875	32818.6688
Responsable de informatica	15000	15750	16537.5	17364.375	18232.5938
Asesor Legal	16666.66667	17500	18375	19293.75	20258.4375
Responsable de Adquisiciones	15000	15750	16537.5	17364.375	18232.5938
Responsable de Operaciones	22000	23100	24255	25467.75	26741.1375
Responsable de Administración	22000	23100	24255	25467.75	26741.1375
Responsable de Finanzas	22000	23100	24255	25467.75	26741.1375
Responsable de Mercadeo	22000	23100	24255	25467.75	26741.1375
Jefe de RRHH	15000	15750	16537.5	17364.375	18232.5938
Jefe de Transporte	15000	15750	16537.5	17364.375	18232.5938
Jefe de Servicios Generales	15000	15750	16537.5	17364.375	18232.5938
Tecnico de elaboracion de planilla	7916.666667	8312.5	8728.125	9164.53125	9622.75781
Encargado de presupuesto	11666.66667	12250	12862.5	13505.625	14180.9063
Tesorero	11666.66667	12250	12862.5	13505.625	14180.9063
Asistente de Mercadeo	8333.333333	8750	9187.5	9646.875	10129.2188
Conserjes	5000	5250	5512.5	5788.125	6077.53125
<b>TOTAL DECIMO TERCER MES</b>	<b>251250</b>	<b>263812.5</b>	<b>277003.125</b>	<b>290853.281</b>	<b>305395.945</b>
<b>ANTIGUEDAD (1.5% x año)</b>					
Gerente General		5103	5358.15	5626.0575	5907.36038

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PARRALES VALLEJOS R.L**

Responsable de informatica	---	2835	2976.75	3125.5875	3281.86688
Asesor Legal	---	3150	3307.5	3472.875	3646.51875
Responsable de Adquisiciones	---	2835	2976.75	3125.5875	3281.86688
Responsable de Operaciones	---	4158	4365.9	4584.195	4813.40475
Responsable de Administración	---	4158	4365.9	4584.195	4813.40475
Responsable de Finanzas	---	4158	4365.9	4584.195	4813.40475
Responsable de Mercadeo	---	4158	4365.9	4584.195	4813.40475
Jefe de RRHH	---	2835	2976.75	3125.5875	3281.86688
Jefe de Transporte	---	2835	2976.75	3125.5875	3281.86688
Jefe de Servicios Generales	---	2835	2976.75	3125.5875	3281.86688
Tecnico de elaboracion de planilla	---	1496.25	1571.0625	1649.61563	1732.09641
Encargado de presupuesto	---	2205	2315.25	2431.0125	2552.56313
Tesorero	---	2205	2315.25	2431.0125	2552.56313
Asistente de Mercadeo	---	1575	1653.75	1736.4375	1823.25938
Conserjes	---	945	992.25	1041.8625	1093.95563
<b>TOTAL ANTIGUEDAD</b>		47486.25	49860.5625	52353.5906	54971.2702
<b>TOTAL PRESTACIONES SOCIALES</b>	<b>1280650</b>	<b>1357877.5</b>	<b>1438861.22</b>	<b>1524850.86</b>	<b>1610683.29</b>
<b>Salario Bruto</b>	4295650	4523627.5	4762898.72	5015090.23	5189602.2
<b>Salario Neto Annual</b>	5576300	5881505	6201759.94	6539941.09	6800285.49
				<b>Total</b>	<b>C\$30,999,791.5</b>

Nota: Todos los cálculos son realizados en córdobas.

Anexo No. 7.13 Depreciación

<b>Depreciación</b>								
<b>Concepto</b>	Valor	Tasa de depreciación (%)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Equipos De Oficinas y Herramienta	C\$116,931.24	20	C\$23,386.24	C\$23,386.24	C\$23,386.24	C\$23,386.24	C\$23,386.24	C\$23,386.24
<b>Total Depreciación</b>	<b>C\$116,931.24</b>		<b>C\$23,386.24</b>	<b>C\$23,386.24</b>	<b>C\$23,386.24</b>	<b>C\$23,386.24</b>	<b>C\$23,386.24</b>	<b>C\$23,386.24</b>

El método de cálculo utilizado es el de línea recta sin valor de salvamento

Anexo No. 7.14 Gastos Operativos

<b>Gastos de Operativos</b>					
<b>Descripción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Publicidad	C\$120,475.92	C\$126,950.71	C\$133,777.87	C\$140,976.58	C\$148,605.89
Página web y alojamiento del sitio	C\$31,930	C\$19,530	C\$19,530	C\$19,530	C\$19,530
Combustible	C\$74,400	C\$78,000	C\$84,000	C\$90,000	C\$96,000
<b>Total Gastos Operativos</b>	<b>C\$226,805.92</b>	<b>C\$224,480.71</b>	<b>C\$237,307.87</b>	<b>C\$250,506.58</b>	<b>C\$264,135.89</b>

- l. González, Pepe, Sistema de Gestión de Contenidos,  
<https://www.scribd.com/document/92777189/SISTEMA-DE-GESTION-DE-CONTENIDOS>
- m. Hitt, Michael, Ireland Duane y Hoskisson, Robert.  
“Administración Estratégica” 3ed México D.F. International Thompson Editores S.A, 1999.
- n. Joomla, Site Ground, (2015) <https://www.joomla.com/>
- o. La Gaceta, Diario Oficial tomado del sitio web:  
<http://sajurin.enriquebolanos.org/vega/docs/G-1993-05-18.pdf> Digitalizado por la Biblioteca Enrique Bolaños.
- p. Ley General de las Cooperativas, Ley N° 499, art N° 5.
- q. Leonard D. Goodstein. “Planeación Estratégica Aplicada”, McGraw-Hill, 1998.
- r. Lussier, Robert; Achua Chistopher. “Liderazgo, Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades”, 6ta. Ed, 2004.
- s. Mintzberg, Henry; Brian Quin, James y Ghoshal, Sumantra.” El Proceso Estratégico”. Madrid. Prentice Hall Iberia, 2002.
- t. Thompson A; Strikland A; Gamble J. “Administración Estratégica, Teoría y Casos”. México, Mc. Graw Hill, 2007.
- u. Toni, Medina (2013)  
<http://basesdedatosatope.blogspot.com/2013/04/mysql.html>